

**Mémoire d'étude pour l'obtention du diplôme ES
d'éducateur-trice de l'enfance**

La Communication NonViolente au sein des équipes éducatives

Un nouvel outil ?



Mirgaux Jasmine

Ecole Supérieure - Domaine Social Valais

Filière EDE – Promotion 2012

Massongex, octobre 2014

Référent thématique : Chappot Pierre-André, formateur en CNV

Résumé de la recherche

Le but de cette recherche est de mettre en lumière les apports de la Communication NonViolente pour l'individu, pour les équipes, et finalement pour les équipes d'éducatrices de l'enfance. Ce travail permet au professionnel de développer des pistes de réflexion et d'action en regard du processus de CNV et des compétences professionnelles y afférentes: résolution de conflit, gestion de la colère, médiation,... impliquant la notion forte d'empathie et l'importance de posséder un vocabulaire adéquat permettant de travailler dans une ambiance plus sereine dans laquelle les non-dits et les jugements sont mis de côté. Une possible découverte d'un nouvel outil, souvent méconnu, étayée par des exemples concrets et des apports de professionnels ayant été formés à cette démarche.

Mots-clés

* Rôles et fonctions de l'EDE * * Travail en équipe * * Collaboration ** Communication *
* Communication NonViolente *

Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement mes proches qui m'ont soutenue et encouragée tout au long de ce travail, d'autant plus ma maman, Patricia Roulet, chère relectrice à l'affût de la moindre petite erreur. Un remerciement spécial également pour Pierre-André Chappot, référent thématique de ce mémoire, pour ses précieux conseils, sa disponibilité et sa gentillesse. Finalement, je remercie toutes les personnes ayant eu l'amabilité de participer à mes interviews et toutes celles qui ont répondu à mes requêtes d'une manière générale.

Avertissements

- Les opinions émises dans ce mémoire n'engagent que leur auteure.
- Dans ce travail, le terme EDE désigne aussi bien éducateur de l'enfance qu'éducatrice de l'enfance. Pour faciliter la lecture, le masculin est utilisé.
- Des prénoms fictifs sont utilisés pour désigner les personnes interviewées.
- L'abréviation CNV est couramment utilisée afin de désigner le terme de Communication NonViolente.

Illustration

L'image d'illustration de ce travail a été trouvée à cet emplacement, consulté le 18 septembre 2014 : <http://knowbyart.com/welcome/wp-content/uploads/2014/02/communication-image.jpg>

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| 1. Introduction..... | 1 |
| 1.1. Cadre de recherche..... | 1 |
| 1.1.1. Illustration..... | 1 |
| 1.1.2. Thématique traitée | 2 |
| 1.1.3. Intérêt présenté par la recherche..... | 2 |
| 1.2. Problématique | 3 |
| 1.2.1. Question de départ | 3 |
| 1.2.2. Précisions, limites posées par la recherche | 3 |
| 1.2.3. Objectifs de la recherche | 3 |
| 1.3. Cadre théorique et contexte professionnel | 4 |
| 1.3.1. Rôles et fonctions de l'EDE | 4 |
| 1.3.2. Travail en équipe..... | 5 |
| 1.3.3. Collaboration | 5 |
| 1.3.4. Communication | 6 |
| 1.3.5. Communication NonViolente..... | 7 |
| 1.4. Cadre d'analyse | 8 |
| 1.4.1. Terrain de recherche..... | 8 |
| 1.4.2. Méthode de recherche | 9 |
| 1.4.3. Méthodes de recueil des données et résultats de l'enquête..... | 9 |
| 2. Développement | 10 |
| 2.1. Présentation..... | 10 |
| 2.2. Analyse des données | 10 |
| 2.2.1. La CNV en pratique..... | 10 |
| 2.2.2. La CNV pour l'individu..... | 21 |
| 2.2.3. La CNV pour les équipes | 23 |
| 2.2.4. La CNV pour les équipes d'EDE | 26 |
| 3. Conclusion | 30 |
| 3.1. Résumé et synthèse des données traitées | 30 |
| 3.2. Analyse et discussion des résultats obtenus..... | 30 |
| 3.3. Limites du travail..... | 32 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4. Perspectives et pistes d'action professionnelle..... | 33 |
| 3.5. Remarques finales..... | 33 |
| 4. Bibliographie | 34 |

Annexe I Grilles d'entretien travailleur social et formateur en CNV

Annexe II Grilles récapitulatives des résultats

Annexe III Extrait d'entretien

Annexe IV Listes de vocabulaire des sentiments et des besoins

Annexe V Exercice de CNV proposé par Shari Klein & Neill Gibson

Annexe VI Liste d'ouvrages sur la CNV

1. Introduction

1.1. Cadre de recherche

1.1.1. Illustration

Jean Zaganianis nous le dit : « *les scènes ordinaires de tous les jours nous montrent qu'il est impossible de vivre sans communiquer, tout comme il est impossible de penser la communication sans la contextualiser dans des ères de mixité et d'hybridité culturelle*¹ ». Aussi, de toute évidence, l'être humain est un être social communiquant avec ses pairs, de manière verbale ou non-verbale. D'ailleurs, « *communiquer signifie mettre en commun des signes verbaux, non verbaux et aussi infra- ou ultra-verbaux pour transmettre des messages impliquant une mise en relation à partir de ressemblances, de complémentarités, de différences ou d'antagonismes*² ».

En travaillant en équipe éducative, l'EDE communique quotidiennement et de manière constante et directe avec ses collègues au sujet de problématiques diverses et variées. Le travail en équipe de l'EDE implique dès lors une grande part de communication. D'ailleurs, la maîtrise d'une communication professionnelle verbale et non-verbale est une des compétences directes de l'EDE (cf, plan d'étude cadre, compétence 6.2.1).

Il s'avère pourtant que, bien qu'étant professionnel, l'EDE n'en reste pas moins humain, avec ses hauts et ses bas. Sa manière de communiquer avec l'autre peut être difficile ; la communication verbale peut ne pas être en adéquation avec sa communication non-verbale. En conséquence, sur le terrain professionnel, tout comme dans la vie de tous les jours, chacun peut remarquer que des incompréhensions, des non-dits, des jugements, s'installent suite à de fausses interprétations liées à une communication inadéquate. Jean Zaganianis le confirme : « *d'un côté, [la communication] peut construire des messages pour améliorer la société, pour dénoncer les phénomènes intolérables, pour faire de la prévention. Mais d'un autre côté, elle peut aussi manipuler, nuire à des réputations ou bien véhiculer des propos haineux*³ ». D'ailleurs, Denis Mellier ajoute que les « *attaques parfois très personnelles, les « problèmes d'équipe » touchent et font mal, ils peuvent même avoir de graves conséquences pour l'individu ou accompagner une crise institutionnelle*⁴ »... Or, « *il ne s'agit pas de dire aux gens comment ils doivent interpréter tel ou tel message de communication mais de s'intéresser à la manière dont ils la perçoivent, en prenant en compte les trajectoires de vie et les contextes d'appropriation*⁵ ». Ainsi, la Communication NonViolente (CNV) est un outil, une manière de communiquer bienveillante et empathique, qui « *vise à développer des relations humaines qui*

¹ ZAGANIANIS, J. (2012). *Ce que communiquer veut dire*. Casablanca : Afrique Orient (p.12)

² SALOME, J. (2006). *Heureux qui communique*. Paris : Pocket (p.20)

³ ZAGANIANIS, J. (2012). *Op.cit.* (p.26)

⁴ MELLIER, D. (2002). L'équipe, c'est aussi un groupe. *Enfances & Psy*, 3 (19), 22-28.

⁵ ZAGANIANIS, J. (2012). *Op.cit.* (p.167)

*respectent chaque personne*⁶ ». De plus, Françoise Keller exprime le fait que «*la CNV nous donne des repères pour nous exprimer de manière authentique c'est-à-dire d'une manière qui reflète clairement ce que nous voulons dire*⁷ ». Elle ajoute qu'il s'agit de «*[...] créer des conditions favorables à la coopération, au dialogue et à la prise en compte des besoins de chacun*⁸ ». La CNV trouverait donc son utilité dans la communication professionnelle et la dynamique des équipes éducatives.

1.1.2. Thématique traitée

En travaillant en équipe, l'EDE collabore et, par conséquent, communique avec ses pairs. Or, la communication, autant verbale que non-verbale, pouvant parfois être inadéquate, la collaboration et donc les relations entre les membres de l'équipe peuvent se dégrader et engendrer des non-dits, des jugements, des souffrances. Il est alors aisé de se demander quels apports peut amener la Communication NonViolente pour les équipes éducatives.

Ainsi, bien que m'appuyant sur la communication verbale et non-verbale, je souhaite traiter principalement des apports de la CNV, qu'il s'agisse de résolutions de conflits, de réflexions amenées lors de colloques, voire de démarches de médiation ou encore de supervision d'équipe. Il s'agit alors de se demander comment la CNV peut être utilisée par les équipes, si elle est ou non employée, quels sont les outils spécifiques pouvant leur être apportés, pour finalement en tirer les avantages et les inconvénients éventuels pour l'équipe et pour l'EDE en tant qu'individu.

1.1.3. Intérêt présenté par la recherche

Ma motivation première concernant le choix du thème de la communication, et plus particulièrement de la Communication NonViolente, vient de mes expériences de communication personnelles durant lesquelles j'ai pu parfois rencontrer des difficultés. Ce thème m'avait également interpellée lors de ma formation pratique durant laquelle j'ai pu découvrir le travail en équipe et les interrogations que cela peut entraîner sur un plan personnel et professionnel. J'ai d'ailleurs eu l'occasion de participer à deux supervisions d'équipe dont les problématiques étaient liées à des difficultés de communication. Cela m'a alors incitée à me renseigner sur le sujet et à entreprendre diverses recherches qui m'ont permis de découvrir la CNV. Cela m'a aussi permis de me rendre compte de l'importance de la maîtrise d'une communication professionnelle, autant verbale que non-verbale. De plus, j'ai eu l'occasion d'amener une réflexion et des pistes d'action concernant la CNV à l'équipe dont j'ai fait partie lors de mon stage de 2^e année. Son bon accueil m'a fait me demander pourquoi cet outil n'est pas davantage utilisé et m'a amenée à vouloir approfondir le sujet. Effectivement, l'utilisation de la CNV permettrait notamment à l'EDE de posséder un outil de communication se basant essentiellement sur ses propres besoins et

⁶ KELLER, F. (2011). *Pratiquer la Communication NonViolente - Passeport pour un monde où l'on ose se parler en sachant comment le dire*. Paris : InterEditions (p.25)

⁷ *Ibid.* (p.39)

⁸ *Ibid.* (p.187)

sentiments, ainsi que ceux d'autrui, dans un climat de bienveillance et d'empathie. La qualité de travail des équipes ne pourrait qu'être meilleure.

1.2. Problématique

1.2.1. Question de départ

« Quels sont les apports de la Communication NonViolente pour les équipes éducatives et l'EDE au niveau de la communication professionnelle verbale et non-verbale? »

1.2.2. Précisions, limites posées par la recherche

J'aborderai la Communication NonViolente d'un point de vue psychosociologique. Par ailleurs, je suis bien consciente que c'est un outil de communication parmi tant d'autres et que, par exemple, l'analyse transactionnelle ou encore l'écoute active peuvent être traitées, mais j'ai choisi de me limiter à la CNV pour ce travail. De plus, ma recherche se base exclusivement sur la communication au sein des équipes éducatives et de son impact sur l'EDE et l'équipe.

1.2.3. Objectifs de la recherche

D'un point de vue personnel, ce travail devrait me permettre de me questionner quant à ma problématique, d'élargir mes connaissances en matière de communication, de développer une méthodologie de recherche, d'avoir une meilleure compréhension du sujet, d'interviewer des professionnels, d'analyser leurs réponses, de planifier la réalisation d'un travail conséquent, de le structurer, de juger de la pertinence de mes propos, de défendre mon argumentation et de développer ma pratique réflexive. Par ce travail, je cherche à :

- Développer ma compréhension face à la communication verbale, non-verbale et NonViolente ;
- Approfondir mes connaissances liées à la communication professionnelle ;
- Découvrir des outils pratiques de communication ;
- Améliorer ma propre manière de communiquer ;
- Déterminer les apports de la Communication NonViolente dans un contexte professionnel ;
- Découvrir des pratiques diverses sur le terrain en matière de communication ;
- Me questionner quant à ma pratique de la communication dans un contexte professionnel ;
- Proposer des pistes d'action concrètes liées à la communication sur le terrain professionnel ;
- Evaluer la pertinence, la faisabilité et l'utilité de stratégies de communication sur le terrain professionnel.

Du point de vue du champ professionnel, ce travail peut permettre de questionner les équipes, de développer des réflexions concernant le concept pédagogique, d'illustrer des situations problématiques en lien avec la communication, d'obtenir des sources théoriques et bibliographiques, ainsi que des personnes de référence et de connaître un outil de communication peu pratiqué au sein des équipes d'EDE.

1.3. Cadre théorique et contexte professionnel

Les différents concepts présentés ci-dessous vont permettre de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit mon travail. Je ferai tout d'abord un rappel des compétences tirées du plan d'étude cadre, ainsi que des rôles et fonctions de l'EDE pouvant être en lien directement avec ma thématique. J'aborderai ensuite le travail en équipe car être EDE sous-entend devoir travailler en équipe éducative et donc devoir collaborer avec ses collègues, d'où le fait que la collaboration soit un concept également présent. Finalement, je développerai la communication d'une manière générale, puis d'avantage la Communication NonViolente qui est l'élément majeur de mon travail.

1.3.1. Rôles et fonctions de l'EDE

L'EDE est, dans son contexte professionnel, amené à travailler, collaborer et communiquer avec les enfants, les parents, ses collègues et les réseaux externes. Les compétences propres à l'EDE ont été regroupées dans le plan d'étude cadre (PEC) dont l'objectif est de « *décrire les principes, l'organisation et les compétences régissant la formation menant au titre d' « éducatrice et éducateur de l'enfance diplômé-e ES »*. Il établit la liste des compétences et énumère les capacités pour chacune d'elles. Il définit des domaines d'enseignement y afférent en précisant les temps d'apprentissage⁹ ».

Pour ce travail, nous pouvons retenir les compétences de l'EDE, tirées du PEC, faisant directement référence à l'équipe, à la collaboration et à la communication :

- Processus 4 : Elaborer et mettre en pratique le projet pédagogique. *L'EDE contribue à l'élaboration du projet pédagogique et le met en pratique au sein de l'équipe éducative.*

➤ 4.3. capacité à retransmettre certains savoirs,

- Processus 5 : Développer une action réflexive sur sa fonction, ses tâches et son rôle. *L'EDE inscrit son action professionnelle dans un contexte social évolutif. Il-elle développe une pratique réflexive permettant un ajustement constant aux diverses circonstances et particularités des situations dans lesquelles il-elle est impliqué-e.*

⁹ Plan d'étude cadre PEC, éducatrice de l'enfance ES, éducateur de l'enfance ES. (2007). (p.3)

➤ 5.3 capacité de prendre des décisions cohérentes avec ses valeurs prioritaires et la déontologie professionnelle,

- Processus 6: gérer le travail en équipe L'EDE travaille dans un cadre institutionnel et au sein d'une équipe dans laquelle il-elle s'implique à part entière. Il-elle occupe diverses positions dans les interactions: relation de collègue au sein d'une institution, relation de formation et d'encadrement au sein de l'équipe.

➤ 6.1 capacité de penser l'équipe,
➤ 6.2 capacité de communiquer à l'équipe,
➤ 6.3 capacité de déléguer.

De plus, l'EDE possède les rôles de transmetteur du savoir, de décideur, d'animateur, voire confident et médiateur auprès de ses collègues. Ses fonctions sont participatives, organisatrices, dirigeantes, réflexives et communicatives.

1.3.2. Travail en équipe

L'EDE travaille en équipe éducative. Corinne Balaire nous dit que « *travailler en groupe, c'est animer une équipe en se fondant sur l'écoute et la négociation, c'est rechercher un consensus pour la prise de décision. C'est aussi affirmer qu'un problème, pour être résolu, doit bénéficier des informations et des idées de tous ceux qui sont concernés. C'est enfin miser sur la communication entre les personnes, la responsabilisation et l'autonomie de chacun*¹⁰ ». Nadia Molea Fejoz ajoute que « [...] pour réaliser un travail d'équipe, chacun des membres a besoin de la contribution des autres. Un des avantages de l'équipe est qu'elle dispose généralement de plus de ressources que les individus isolés, et par conséquent donne souvent des résultats plus performants¹¹ ». De plus, « la cohésion du groupe et le sentiment d'appartenance sont à la base du travail d'équipe. Ainsi, si un de ces deux éléments est très faible, il y aura inévitablement des répercussions sur le travail d'équipe¹² ».

1.3.3. Collaboration

En travaillant en équipe, l'EDE est amené à collaborer avec ses collègues. Etymologiquement, collaborer signifie « travailler avec ». Manon Robidoux précise que « *les théories de l'attraction voient la collaboration à travers des facteurs expliquant le rapprochement entre certains individus comme les valeurs, l'homogénéité/l'hétérogénéité, ou la congruence des buts*¹³ ». Toutefois, elle ajoute que

¹⁰ BALAIRE, C. (1999) *14 outils pour se former*. Paris : ESF éditeur (p.134)

¹¹ MOLEA FEJOZ, N. (2004). *Et les travailleurs sociaux colloqurent, colloqurent, colloqurent...* Genève : Institut d'études sociales, travail de diplôme (p.28)

¹² Université du Québec http://www.uquebec.ca/edusante/sociale/travail_equipe.htm (consulté le 27 avril 2014)

¹³ ROBIDOUX, M. (2007). *Cadre de référence. Collaboration interprofessionnelle*. Université de Sherbrooke, faculté d'éducation. (p.4)

« la diversité des points de vue, qui constitue l'essence même de la collaboration interprofessionnelle, est aussi le plus grand obstacle qu'elle rencontre. Individus différents, groupes professionnels différents, structures et organisations différentes; autant de perspectives à la fois source d'information et de conflit. Ces enjeux sensibles déterminent les conditions d'existence de la collaboration interprofessionnelle¹⁴ ».

1.3.4. Communication

« Pour les psychologues sociaux, la communication correspond à l'ensemble des processus par lesquels s'effectuent les échanges d'informations et de significations entre les personnes dans une situation sociale donnée¹⁵ ». De ce fait, « [elle] est l'alliée privilégiée de la professionnalisation des relations. [...] Le professionnel de la petite enfance est en constante interaction avec autrui (collègues, enfants, parents), ce qui signifie que ce sont tout autant de subjectivités qui se rencontrent [...]»¹⁶ ». Des non-dits, des jugements ou encore des mauvaises interprétations peuvent ainsi apparaître et avoir des conséquences plus ou moins graves pour l'individu si tous les paramètres de la communication ne sont pas pris en compte ou vérifiés, ce que nous explique Stéphanie Baggio:

« La communication est un phénomène complexe mettant en jeu de multiples modalités de fonctionnement (verbal, non verbal, para-verbal). Si elle se compose d'une part explicite, le plus souvent sous la forme du langage, elle comprend néanmoins des facettes implicites qui font intervenir les interférences, les codes culturels, ainsi que l'ensemble du contexte dans lequel elle s'insère. Il est donc nécessaire de prendre en compte l'ensemble de ses composantes pour être en mesure de comprendre autrui et de communiquer adéquatement avec lui¹⁷ ».

Ainsi, Albert Merhabian, professeur de psychologie aux Etats-Unis, établit que seul 7% de notre communication est verbale, les 93% restant étant non-verbaux (gestes, attitudes, mimiques,...) et para-verbaux (ton, intonation, rythme,...)¹⁸. Il est donc aisé de mal se comprendre si l'on n'exprime pas également notre ressenti. Il s'agit d'un des éléments favorisant une meilleure compréhension mutuelle, comme le prône d'ailleurs la Communication NonViolente, au même titre que le fait d'avoir une bonne connaissance des aspects culturels et historiques de notre interlocuteur, par exemple.

¹⁴ ROBIDOUX, M. (2007). *Cadre de référence. Collaboration interprofessionnelle*. Université de Sharebrook, faculté d'éducation. (p.13)

¹⁵ BAGGIO, S. (2006). *Psychologie sociale. Concepts et expériences*. Bruxelles : Editions De Boeck (p.73)

¹⁶ LEON, M. (2010). Des outils pour investir sa place de professionnel de l'enfance. *Métiers de la petite enfance*, 16 (158), 32-33.

¹⁷ BAGGIO, S. (2006). *Op.cit.* (p.87)

¹⁸ ELISSADE, B. (2013). *Que penser des chiffres d'Albert Merhabian ?* Consulté le 20.09.2014 sur <http://www.la-communication-non-verbale.com/2013/02/mehrabian.html>

1.3.5. Communication NonViolente

Marshall B. Rosenberg, docteur en psychologie clinique, fonda le processus de la Communication NonViolente dans les années 1970 après avoir été élève de Carl Rogers, fondateur de l'écoute active. Ce processus « *vise à rappeler ce qui est essentiel dans les interactions humaines, et nous aide à améliorer la qualité de nos échanges et de nos vies*¹⁹ ». Isabelle Padovani, formatrice en CNV, nous informe que Rosenberg a cherché une réponse à ces deux questions :

- *si nous, les êtres humains, aimons tellement prendre soin les uns des autres, pourquoi certaines personnes génèrent-elles tant de violence et de souffrance dans leurs interactions, même avec ceux qu'elles aiment ?*
- *et, inversement, comment cela se fait-il que des personnes parviennent à rester bienveillantes, même dans des circonstances horribles et violentes ?*

Elle évoque aussi le fait que des réponses trouvées se développa la CNV : « [...] *une autre façon de penser, de s'exprimer et d'exercer son pouvoir, qui se différencie nettement de celle dont la plupart des gens dans le monde ont été éduqués à communiquer et à interagir*²⁰ ».

Par ailleurs, Rosenberg a voulu rendre accessible la psychologie à tous afin d'opérer un changement social consistant « [...] *à nous libérer de toute théologie, de toute spiritualité qui n'est pas en harmonie avec ce qui, selon nous, permettra de créer un monde dans lequel nous voulons vivre*²¹ ». Isabelle Padovani précise l'utilité de la CNV dans la résolution de conflits, l'amélioration des relations et l'accroissement des performances « [...] *dans virtuellement tous les domaines de l'activité humaine, que ce soient les écoles, les entreprises, les prisons, les hôpitaux et les gouvernements, la police, les bandes organisées, les militaires, les militants, les parents, les enfants et les couples*²² ». Ainsi, la CNV est un outil de communication qui permet d'« *identifier le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant*²³ ». De plus, Rosenberg nous explique ceci :

« *La CNV nous aide à renouer avec nous-mêmes comme avec les autres en laissant libre cours à notre bienveillance naturelle. Elle nous engage à reconsidérer la façon dont nous nous exprimons et dont nous écoutons l'autre, en fixant notre attention sur quatre éléments : l'observation d'une situation, les sentiments qu'éveille cette situation, les besoins qui sont liés à ces sentiments, et enfin ce que nous pourrions demander concrètement pour satisfaire nos besoins. La CNV suscite qualité d'écoute,*

¹⁹ PADOVANI, I. (2010). *La CNV : qu'est-ce que c'est ?* Consulté sur <http://nvc-europe.org/SPIP/La-CNV-qu-est-ce-que-c-est> (1^{er} juillet 2014)

²⁰ *Ibid.*

²¹ ROSENBERG, M.B. (2009). *Clés pour un monde meilleur. Communication NonViolente et changement social*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.15)

²² PADOVANI, I. (2010). *Op.cit.*

²³ ROSENBERG, M.B. (2003). *La Communication NonViolente au quotidien*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.10)

respect et empathie, et fait naître un courant de générosité réciproque. [...] certaines personnes utilisent la CNV pour [...] établir des relations professionnelles efficaces [...] ²⁴».

Ainsi, la CNV se fonde sur trois temps de pratique, comme l'indique Françoise Keller : **l'auto-empathie silencieuse ; l'expression authentique ; l'écoute empathique, silencieuse ou pas²⁵.**

Elle nous explique également les quatre étapes d'expression de la CNV, reprises *in extenso*²⁶ :

- *Observation – « Quand j'entends... », « Quand je vois... », « Quand je me souviens... » Nous exprimons une observation la plus factuelle possible, partageable avec l'autre, sans jugement ni reproche.*
- *Sentiment – « Je me sens... » Nous exprimons le ressenti le plus important que nous souhaitons partager, en acceptant de vivre ce ressenti et de le ressentir au moment où nous nous exprimons.*
- *Besoin – « car j'ai besoin de... » Nous exprimons le besoin qui est en lien avec le ressenti que nous venons de nommer.*
- *Demande – « Est-ce que tu serais d'accord pour... ? » Nous finissons par une demande précise qui exprime ce que nous attendons. Ainsi notre interlocuteur peut prendre en compte notre besoin.*

1.4. Cadre d'analyse

1.4.1. Terrain de recherche

L'élaboration de mon travail va tout d'abord être amorcée par la recherche d'informations sur la thématique traitée, que cela soit par Internet, à la médiathèque ou directement dans mes propres ouvrages. Je pense aussi visionner des documentaires traitant du sujet afin de récolter des informations, de me familiariser avec les termes relatifs à ma thématique et de pouvoir définir des personnes de référence. Je souhaite aussi pouvoir m'informer directement grâce à l'Association pour la Communication NonViolente en Suisse Romande.

Par ailleurs, mon travail s'appuie sur les pratiques de professionnels liées à la Communication NonViolente. Je souhaitais donc à la base interviewer 2-3 éducatrices de l'enfance ayant été formé-es et ayant pratiqué la CNV dans des structures (crèches ou UAPE) au sein des équipes éducatives, ainsi que 2-3 formateurs-trices à la CNV étant intervenus-es dans des équipes.

²⁴ ROSENBERG, M.B. (2005). *Les mots sont des fenêtres (ou des murs). Introduction à la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.28-29)

²⁵ KELLER, F. (2013). *Pratiquer la CNV au travail. La Communication NonViolente, passeport pour réconcilier bien-être et performance*. Paris : InterEditions (p.165)

²⁶ KELLER, F. (2011). *Pratiquer la Communication NonViolente. Passeport pour un monde où l'on ose se parler en sachant comment le dire*. Paris : InterEditions (p.118)

1.4.2. Méthode de recherche

De par mes diverses recherches desquelles je tirerai les informations dont j'ai besoin pour mon travail, je souhaite pouvoir intégrer les différents concepts théoriques liés à ma thématique dans mon travail en suivant un fil conducteur préalablement établi. J'aimerais ensuite pouvoir soutenir mes propos par quelques interviews de professionnels que j'effectuerai personnellement et retranscrirai afin d'étayer mes propos et de comparer leurs réponses. Ainsi, mon approche est qualitative. Il s'agit d'une enquête pour laquelle j'utiliserai l'entretien et d'une analyse de contenu.

1.4.3. Méthodes de recueil des données et résultats de l'enquête

Afin de recueillir les données utiles me permettant d'illustrer mon travail, j'ai effectué quatre interviews de professionnelles utilisant la CNV dans leur pratique et ayant suivi une formation adéquate – une interview a été réalisée en duo. Comme j'ai rencontré des difficultés à trouver des EDE ayant été formés à l'approche CNV et l'utilisant dans le cadre de leur activité professionnelle, nous nous sommes entendus sur le fait qu'un EDE reste avant tout un travailleur social et qu'un travailleur social travaille en équipe. C'est ainsi que deux personnes travaillant dans des centres médico-sociaux ont été interviewées. Leurs propos ont ensuite été mis en lien avec le travail de l'EDE.

Ces interviews ont été réalisées grâce à deux grilles d'entretien : la première utilisée pour les travailleurs sociaux et une autre destinée à une formatrice en CNV (*Annexe I*). Un dictaphone a été utilisé dans trois interviews afin de récolter les données. La quatrième ayant été un entretien téléphonique pour des raisons de distance géographique et de disponibilité, un branchement spécifique a été mis en place afin d'enregistrer la conversation directement sur ordinateur. Finalement, tous ces entretiens ont été retranscrits de la manière la plus fidèle possible pour être ensuite analysés. D'une manière générale, les réponses données aux questions étaient relativement similaires et m'ont donné satisfaction. Deux grilles récapitulatives des résultats (*Annexe II*) – une pour le travailleur social et une pour le formateur – ainsi qu'un extrait d'entretien (*Annexe III*) sont disponibles à la fin de ce mémoire.

Présentation des personnes interviewées:

| Prénoms* | Fonctions |
|-----------|---|
| Danielle | Formatrice d'adultes dans un centre médico-social |
| Emilie | Responsable administrative dans un centre médico-social |
| Catherine | EDE |
| Yolande | EDE et praticienne-formatrice |
| Francine | Formatrice en CNV |

* Prénoms fictifs

2. Développement

2.1. Présentation

J'ai choisi de scinder le développement de ce travail en quatre parties qui seront étayées par les réponses des professionnelles à mes questions. Tout d'abord, je souhaite faire un point concernant la CNV en pratique. J'entends par là que j'aborderai la CNV sous le regard de son fondateur, Marshall B. Rosenberg, des formations et interventions possibles. Puis, je développerai les apports de la CNV pour l'individu en m'appuyant sur ses grands thèmes tels que l'auto-empathie. Je parlerai ensuite des apports de la CNV pour les équipes. Finalement, les apports de la CNV pour les équipes composées d'EDE ainsi que quelques pistes d'action seront mis en lumière.

2.2. Analyse des données

2.2.1. La CNV en pratique

Pour Carl Rogers, mentor du fondateur de la CNV Marshall B. Rosenberg, la communication entre les hommes repose sur quelques concepts-clés²⁷ :

- *La nature fondamentalement positive du noyau de la personnalité* : l'homme est bon par nature ;
- *La capacité d'auto-direction* : l'homme possède une tendance innée à développer ses capacités en fonction de ses expériences ;
- *Le développement aliéné* : la progression de l'homme vers ses fins se trouve entravée.

Il ajoute que, malgré ces concepts-clés déterminant pour la communication entre les individus, l'homme « *a tendance à se laisser guider par les appréciations d'autrui* ». De plus, pour qu'une communication s'établisse de manière optimale, Rogers énonce l'importance de la *congruence*, de l'*attention positive inconditionnelle* et de l'*empathie*. Il s'agit alors d'être soi-même, d'être bienveillant et d'être capable de se mettre à la place d'autrui. Ces trois qualités décrites par Rogers se retrouvent d'ailleurs dans la CNV développée par Rosenberg. Celui-ci précise en outre un point essentiel dans le processus de CNV qui « [...] *consiste à mettre l'accent sur ce qui est vivant maintenant et non sur les événements du passé*²⁸ ». En effet, « [...] *faire le don de soi signifie exprimer avec honnêteté ce qui est vivant en nous dans l'instant*

²⁷ AMADO, G. & GUITTET, A. (1991). *Dynamiques des communications dans les groupes*. Paris : Armand Colin Editeur (pp.106-108)

²⁸ ROSENBERG, M.B. (2010). *L'art de la réconciliation. Respecter ses besoins et ceux des autres*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.21)

*présent*²⁹ ». Rosenberg dit alors que lorsque nous sommes capables de nous attarder sur l'instant présent, nous pouvons focaliser notre attention sur quatre points essentiels en CNV, repris ici tels qu'il les définit³⁰ :

1. Ce qui se passe en moi :

- Ce que j'observe (imagine, me rappelle) qui contribue (ou non) à mon bien-être.
- Ce que je ressens en relation avec ce que j'observe.
- L'énergie vitale (besoins, aspirations, souhaits, valeurs) qui génère mes sentiments.

2. Ce que je demande pour me rendre la vie belle.

3. Ce qui se passe en l'autre :

- Ce que l'autre observe (imagine, se rappelle) qui contribue (ou non) à son bien-être.
- Ce que l'autre ressent en relation avec ce qu'il observe.
- La force vitale (besoins, aspirations, souhaits, valeurs) qui génère les sentiments de l'autre.

4. Ce que l'autre demande pour se rendre la vie plus belle.

Ainsi, il s'agit dans un premier temps de se concentrer sur ce qui nous concerne directement pour ensuite aller vers l'autre. C'est d'ailleurs un élément qui est ressorti lors des interviews : Emilie nous dit que « *tout ne m'appartient pas dans ce qui est vécu : il y a une part qui m'appartient et une part qui appartient à l'autre* ». Yolande, quant à elle, indique l'importance de « *prendre sur soi avant d'aller voir l'autre, de rester chez soi* » et Francine précise que « *c'est important de prendre soin de soi pour prendre soin des autres, mais que c'est tout une histoire d'équilibre* ». Dans le processus de CNV, ce que nous vivons est donc tout autant important que ce que vit l'autre. Rosenberg nous explique d'ailleurs qu'« [...] on constate que le meilleur moyen de se faire comprendre par quelqu'un est de le comprendre d'abord³¹ ». En outre, dans l'ouvrage *La Bible pour bien travailler avec les autres*, il est indiqué qu'« *être à l'écoute des émotions des autres est indispensable pour maintenir le lien. Cela passe par une véritable ouverture d'esprit*³² ».

C'est donc dans ces conditions, dans cette capacité d'ouverture d'esprit, que Rosenberg développe son processus de CNV qui « [...] convient à ceux qui cherchent un processus pour gérer leurs relations plutôt qu'un moyen d'obtenir des autres qu'ils

²⁹ ROSENBERG M.B. (2007). *Spiritualité pratique. Les bases spirituelles de la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.19)

³⁰ ROSENBERG, M.B. (2003). *La Communication NonViolente au quotidien*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.14-15)

³¹ ROSENBERG, M.B. (2012). *Les ressources insoupçonnées de la colère. Une approche de la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.63)

³² DUARTE, A. (2011). *La bible pour bien travailler avec les autres. Mieux comprendre son entourage. Savoir faire preuve de flexibilité. Créer une dynamique positive*. Issy-les-Moulineaux : EDF Editeur (p.116)

se conforment à leurs désirs³³ ». Wayland Myers ajoute que, pour lui, « [...] l'objectif de la communication non-violente est d'aider les gens à interagir de façon à ce que chacun se sente plus intègre et plus relié aux autres, et à ce qu'on ne s'entraide pas en étant motivé par la peur, la contrainte ou la culpabilité, mais parce que l'entraide apparaît comme l'activité la plus épanouissante qu'on puisse imaginer³⁴ ». D'ailleurs, Rosenberg nous indique que « ce dont j'ai besoin, c'est de sécurité, d'amusement et d'une répartition juste des ressources, d'une vie durable sur la planète. La Communication NonViolente est une stratégie qui me sert à combler ces besoins. Je cherche les moyens pour que les besoins de l'autre et les miens soient satisfaits³⁵ ».

C'est dans cet état d'esprit de bienveillance mutuelle et de paix que Rosenberg a remarqué que *« nous nous créons beaucoup de problèmes en employant un langage statique pour faire face à un monde en perpétuel changement³⁶ »*. Il prône ainsi un changement social radical respectant la philosophie du processus de CNV et permettant de respecter les besoins de chacun puisque, selon lui, *« le processus de la Communication NonViolente intègre la pensée, le langage et la communication dans un ensemble qui, je pense, nous rapproche de notre vraie nature³⁷ »*. Il nous indique alors que *« le changement social consiste à nous libérer de toute théologie, de toute spiritualité qui n'est pas en harmonie avec ce qui, selon nous, permettra de créer un monde dans lequel nous voulons vivre³⁸ »*. Il reste néanmoins prudent quant à l'emploi de la spiritualité dans le processus de CNV en n'y voyant pas là une forme religieuse. En effet, il nous explique que *« si, lorsque nous œuvrons en faveur du changement social, nous ne nous appuyons pas sur une certaine spiritualité, nous risquons de faire plus de tort que de bien. Par spiritualité, j'entends le fait de rester à chaque instant en lien avec sa propre vie et celle des autres³⁹ »*. Il émet toutefois quelques réserves concernant cette spiritualité car elle *« [...] peut être synonyme de passivité si nous amenons les gens à être si calmes, conciliants et aimants qu'ils en finissent par tolérer les structures dangereuses⁴⁰ »*.

Ainsi, pour que ce changement social prenne sens comme l'entend Rosenberg et ne dérive pas, il précise qu'il comprend quatre dimensions desquelles découlent plusieurs questions⁴¹ :

³³ ROSENBERG, M.B. (2003). *La Communication NonViolente au quotidien*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (pp.63-64)

³⁴ MYERS, W. (1999). *Pratique de la communication non-violente. Etablir de nouvelles relations*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.22)

³⁵ ROSENBERG, M.B. (2009). *Clés pour un monde meilleur. Communication NonViolente et changement social*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.13)

³⁶ ROSENBERG, M.B. (2003). *Op.cit.* (p.21)

³⁷ ROSENBERG, M.B. (2007). *Spiritualité pratique. Les bases spirituelles de la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (pp.29-30)

³⁸ ROSENBERG, M.B. (2009). *Op.cit.* (p.15)

³⁹ *Ibid.* (p.13)

⁴⁰ *Ibid.* (p.14)

⁴¹ *Ibid.* (pp. 18-30)

- **1^{ère} dimension** : *l'histoire que les cultures transmettent d'une génération à l'autre ;*
- **2^e dimension** : *les gangs et les structures de domination créés sur la base de l'histoire ;*
- **3^e dimension** : *l'éducation et le développement humain découlant des gangs ;*
- **4^e dimension** : *l'usage du pouvoir résultant du type d'éducation reçue.*

Ces éléments ont d'ailleurs été abordés notamment par Danielle qui nous indique que *« je veux aussi dire que je travaille beaucoup avec des personnes d'autres cultures et c'est vrai que c'est important parce que là du coup les mots ont pas forcément la même résonnance... ils ont de toute façon pas la même résonnance pour tout le monde mais... dès que c'est des gens de cultures différentes ça augmente encore »*. Par cette illustration, les quatre dimensions du changement social peuvent être prises en compte puisque, en effet, de notre culture dépend l'histoire qui nous a été transmise, les structures de domination (par exemple, les hommes ont davantage de pouvoir sur les femmes), notre éducation, nos valeurs et l'usage du pouvoir qui en découle. Autant de facteurs propres à chacun et qui peuvent interférer dans la communication. Ainsi, Rosenberg nous indique que *« pour contribuer au changement social, il est primordial d'établir une connexion de qualité avec les gens à qui nous demandons quelque chose⁴² »*.

Il est toutefois vrai que ce processus ne nous paraît pas naturel au premier abord et demande de faire preuve de souplesse et de pratique car comme le dit si bien Rosenberg, *« nous n'avons donc pas été éduqués à porter notre attention sur ce qui vit en nous et sur ce qui embellirait la vie⁴³ »*. Il ajoute même que *« pour la plupart d'entre nous, la Communication NonViolente n'est pas du tout une langue difficile à apprendre. Ce qui nous donne du fil à retordre, c'est de désapprendre le langage des jugements moralisateurs, le langage de la domination⁴⁴ »*. Cet élément a d'ailleurs été abordé à plusieurs reprises dans les interviews comme en témoignent Catherine qui nous dit qu'*« il faut sortir de ses habitudes et c'est ça le plus dur je crois, parce que t'as le réflexe de réfléchir de toute façon, pis tu te dis « ah non, maintenant... » »*, ou Danielle qui nous indique que le processus de CNV est *« comme une gymnastique en fait »*.

Ainsi, s'il est vrai que le processus de CNV n'est pas habituel pour nous, Rosenberg nous explique également qu'il est essentiel de ne pas refouler nos sentiments et qu'alors la colère que nous pouvons ressentir *« [...] n'est jamais provoquée par le comportement des autres, mais par la façon dont nous le percevons et l'interprétons⁴⁵ »*. Cette colère est un sentiment qui nous coupe de la vie puisqu'elle

⁴² ROSENBERG, M.B. (2009). *Clés pour un monde meilleur. Communication NonViolente et changement social*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.17)

⁴³ ROSENBERG, M.B. (2007). *Spiritualité pratique. Les bases spirituelles de la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.67)

⁴⁴ ROSENBERG, M.B. (2007). *Vers une éducation au service de la vie*. Montréal : Les Editions de l'Homme. (p.36)

⁴⁵ ROSENBERG, M.B. (2012). *Les ressources insoupçonnées de la colère. Une approche de la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.24)

nous amène à formuler des jugements et des évaluations. Rosenberg précise d'ailleurs que *« ces évaluations d'autrui sont des expressions indirectes de nos besoins insatisfaits⁴⁶ »*. La colère est donc la conséquence de nos besoins non satisfaits, comme l'indique Rosenberg : *« en CNV, nous essayons donc d'utiliser la colère pour découvrir les besoins insatisfaits qui sont la cause profonde de cette émotion⁴⁷ »*. Il ajoute également que *« pour pouvoir exprimer votre colère de manière non-violente, vous devez tout d'abord être conscient que ce n'est jamais l'autre personne qui vous met en colère⁴⁸ »*. En effet, la colère étant un sentiment découlant de nos propres besoins insatisfaits, il est difficile de ne pas faire l'amalgame avec des jugements ou des évaluations sur autrui car nous avons été éduqués ainsi. Rosenberg nous indique alors que :

« Pour gérer notre colère à l'aide de la CNV, la première étape consiste à prendre conscience du fait que le stimulus ou déclencheur de notre colère n'en est pas la cause. Autrement dit, la véritable cause de notre colère n'est pas simplement ce que les autres font, mais ce qui se passe en nous en réaction à ce qu'ils font⁴⁹ ».

Il est utile de présenter ces aspects par un exemple. Prenons la situation suivante :

Alexia doit imprimer des documents pour un travail. Or, lorsqu'elle lance l'impression depuis l'ordinateur, elle remarque qu'il n'y a plus d'encre dans l'imprimante. Elle se rend alors auprès de la personne chargée de remplacer les cartouches afin qu'elle en mette de nouvelles. Celle-ci lui dit de revenir dans 2h et que tout sera en ordre. Alexia revient comme prévu, relance l'impression, mais il n'y a toujours pas d'encre. Elle est alors très en colère car sa demande n'a pas été prise en compte.

Il est alors possible, dans une telle situation, que nous jugions la personne à laquelle nous avons fait notre demande : *« Quelle empotée ! Elle ne fait même pas ce qu'elle dit ! »*. Or, avec la CNV, nous dirions plutôt : *« j'ai fait une demande et elle n'a pas été exécutée (observation) ; je suis énervée (sentiment) parce que c'est important pour moi de pouvoir compter sur la coopération (besoin) de mes collègues »*. La différence entre ces deux énoncés réside dans le fait que dans la première le jugement prend le dessus, tandis que dans la seconde il s'agit de l'expression d'un besoin non satisfait.

Rosenberg évoque ainsi le fait que les éléments du processus de CNV – observations, sentiments, besoins et demandes – sont étroitement liés à la manière dont nous abordons notre colère. En effet, il nous signale que *« vivre avec l'élan du cœur, observer sans jugement, distinguer entre nos sentiments et nos besoins, formuler des demandes claires et encourager les relations au service de la vie sont autant de façons*

⁴⁶ ROSENBERG, M.B. (2003). *La Communication NonViolente au quotidien*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.47)

⁴⁷ ROSENBERG, M.B. (2012). *Les ressources insoupçonnées de la colère. Une approche de la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.13)

⁴⁸ ROSENBERG, M.B. (2006). *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.28)

⁴⁹ ROSENBERG, M.B. (2012). *Op.cit.* (p.17)

de réagir face à la colère⁵⁰ ». Or, ces éléments ne sont pas pour autant faciles à mettre en place si l'on ne pratique pas régulièrement la CNV car, il nous le dit, « [...] c'est notre évaluation – sous forme de jugements moraux sur les autres – qui provoque notre colère⁵¹ ». D'ailleurs, même en pratiquant la CNV, Danielle a évoqué, lors de son entretien, qu'elle trouve que « quand on a fait une formation en CNV, on devrait avoir des piqures de rappel... » .

Toutefois, être formés ou non à la CNV ne nous empêchera pas d'être confrontés à des comportements violents, qu'ils soient physiques ou verbaux. La différence se fera alors sentir dans la manière d'aborder ces comportements, étroitement liés à notre éducation et notre culture comme le précise Rosenberg : « l'origine de la violence réside dans la manière dont nous avons appris à penser, à communiquer et à gérer les rapports de pouvoir⁵² ». Il nous indique également que trois facteurs déterminent un comportement violent ou non⁵³, repris ici :

- *Le langage que nous avons appris à utiliser ;*
- *La manière dont nous avons appris à penser et à communiquer ;*
- *Les stratégies spécifiques que nous avons apprises pour exercer de l'influence sur nous-mêmes et les autres.*

Des comportements violents, des non-dits, ou encore des mauvaises interprétations, naissent alors les conflits. D'ailleurs, Francine a déclaré que « bien souvent, les conflits c'est simplement des interprétations et des non-dits ». Ces conflits, comme nous l'explique Rosenberg, apparaissent lorsque « notre capacité à donner avec bienveillance » est victime d'interférences, qu'il s'agisse par exemple d'un langage inadapté ou d'interactions inappropriées dans lesquelles s'expriment de la violence physique. Il les appelle la « communication qui nous coupe de la vie⁵⁴ ». Samuel Perriard explique également des réactions disproportionnées et donc qui « coupent de la vie » par le fait que « les personnes en conflit sont plongées dans la confusion. Confusion d'émotions, de doutes, de pensées parasites, de projections. Elles sont dans le vif de la réaction, souvent à chaud⁵⁵ ». Ainsi, comme le processus de CNV nous demande d'être dans un premier temps bienveillant avec nous-même, puis dans un second temps avec autrui, le fait de tenir compte des faits, de nos sentiments et de nos besoins, nous permet alors de dénouer des conflits de manière non-violente. Rosenberg nous explique en outre que « la CNV repose sur une pratique du langage qui renforce notre aptitude à conserver nos qualités de cœur, même dans des

⁵⁰ ROSENBERG, M.B. (2012). *Les ressources insoupçonnées de la colère. Une approche de la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.9)

⁵¹ *Ibid.* (p.26)

⁵² ROSENBERG, M.B. (2006). *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.16)

⁵³ ROSENBERG, M.B. (2012). *Op.cit.* (pp.10-11)

⁵⁴ ROSENBERG, M.B. (2003). *La Communication NonViolente au quotidien*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.10)

⁵⁵ PERRIARD, S. (2010). *La médiation en pratique. Huit clés pour réussir*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.20)

*conditions éprouvantes*⁵⁶ ». C'est de ce fait que la CNV lui a permis d'intervenir dans de nombreux pays en guerre, dans des conflits de dirigeants, ou encore dans des prisons auprès de criminels. Il précise toutefois le fait que « [...] *les conflits de valeurs méritent souvent une tolérance réciproque et donc une capacité à communiquer et à « être en relation »*⁵⁷ ». Ainsi, sans cette conscience, cette bienveillance et cette volonté de rendre la vie plus belle, une telle démarche ne lui aurait pas été possible. Il explique d'ailleurs l'impact que peut avoir la CNV lors de la résolution de conflits :

« *Dans les nombreux pays où elle est enseignée à travers le monde, la CNV se révèle être un outil précieux pour les communautés déchirées par des conflits violents ou de graves tensions ethniques, religieuses ou politiques. La diffusion de la CNV par ceux qui s'y sont formés et son utilisation pour la médiation entre les peuples en guerre, que ce soit en Israël, en Palestine, au Nigeria, au Rwanda, en Sierra Leone ou ailleurs, m'ont confirmé le potentiel de ce processus*⁵⁸ ».

Il apparaît alors que la CNV est surtout utilisée dans la gestion de conflits, comme en témoigne notamment Francine : « *en général, quand on me demande d'intervenir c'est souvent parce qu'il y a des conflits dans l'équipe* ». Emilie confirme aussi que la CNV l'a surtout aidée « *dans la gestion de conflits* ». De plus, Rosenberg explique son point de vue concernant le lien entre la violence et l'empathie par cette citation :

« *Si nous voulons vraiment contribuer à faire reculer la violence dans le monde, nous n'y arriverons qu'en donnant de l'empathie aux criminels de tous bords, et en leur reflétant ce qui était vivant à l'intérieur d'eux lorsqu'ils étaient en train de commettre leurs actes. Je suis profondément convaincu que nous ne pouvons pas faire l'économie de cette étape, si nous voulons véritablement instaurer une paix durable*⁵⁹ ».

Afin de mener à bien sa mission, Rosenberg précise que « [...] *la démarche la plus efficace que je puisse entreprendre, c'est de me relier avec empathie à la personne dont les actes me déplaisent, de manière à lui montrer sincèrement que je ne la juge pas pour ce qu'elle a fait*⁶⁰ ». Cela lui permet alors de se détacher de la situation la plus violente soit-elle, d'entrer dans le processus de CNV et d'utiliser une communication qui observe ce qui est vivant en lui et en l'autre. A contrario, une communication empathique ne serait pas possible.

Rosenberg reprend ainsi quatre formes de « *communication qui coupe de la vie* », qui ne permet pas d'entrer dans le processus de CNV : la *critique*, le *déni de responsabilité*, les *exigences* et les *déclarations indiquant qui mérite une récompense*

⁵⁶ ROSENBERG, M.B. (2005). *Les mots sont des fenêtres (ou des murs). Introduction à la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.19)

⁵⁷ PERRIARD, S. (2010). *La médiation en pratique. Huit clés pour réussir*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.57)

⁵⁸ ROSENBERG, M.B. (2005). *Op.cit.* (pp.27-28)

⁵⁹ ROSENBERG, M.B. (2006). *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.104)

⁶⁰ ROSENBERG, M.B. (2009). *Clés pour un monde meilleur. Communication NonViolente et changement social*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.43)

ou une punition⁶¹. Ces éléments sont autant de formes de communication responsables de conflits. Nous pouvons retenir particulièrement le déni de responsabilité, à l'origine des plus grands massacres que notre monde ait connus... Rosenberg nous indique de ce fait que « nous refusons la responsabilité de nos actes quand nous en attribuons la cause⁶² »:

- Aux actions des autres (j'ai frappé mon enfant parce qu'il a traversé la rue en courant).
- À de vagues forces impersonnelles (j'ai rangé ma chambre parce qu'il fallait que ce soit fait)
- À nos antécédents psychologiques, notre état, un diagnostic ou à notre passé (je bois parce que je suis un alcoolique).
- Aux diktats d'une autorité (j'ai menti au client parce que le patron m'a dit de le faire).
- À la pression du groupe (je me suis mis à fumer parce que tous les autres fumaient).
- À une politique institutionnelle, des lois ou des règlements (je mets des notes à mes élèves parce que c'est la politique du ministère de l'éducation).
- Au rôle attribué à un sexe, à un âge ou à une catégorie sociale (je déteste aller au travail, mais j'y vais parce que je suis marié et père de famille).
- À des pulsions incontrôlables (j'ai mangé des chocolats parce que c'était plus fort que moi).

Ces formes de communication qui coupe de la vie et plus particulièrement le déni de responsabilité sont des éléments qui, d'après Rosenberg, n'apparaissent pas dans des organisations au service de la vie. Ces organisations sont caractérisées par « [...] une impartialité et une équité dans la distribution des ressources et des privilèges. Les personnes qui y occupent des postes à responsabilité y servent les groupes qu'elles représentent, plutôt que de vouloir exercer un contrôle sur ceux-ci⁶³ ». Ces organisations peuvent être familiales, scolaires, institutionnelles ou gouvernementales et « [...] valorisent le bien-être de chacun des membres de la communauté ou de l'organisation, ainsi que la qualité des liens entre les différents membres du groupe⁶⁴ ». Rosenberg nous explique que ces liens au service de la vie ont trois caractéristiques⁶⁵, reprises ici :

1. Les personnes sont en lien empathique avec les sentiments et les besoins de chacun – elles ne se font pas de reproches, et ne permettent pas à des jugements insinuant qu'il y a eu faute de détériorer leur relation.

⁶¹ ROSENBERG, M.B. (2003). *La Communication NonViolente au quotidien*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (pp.10-14)

⁶² *Ibid.* (pp.11-12)

⁶³ ROSENBERG, M.B. (2007). *Vers une éducation au service de la vie*. Montréal : Les Editions de l'Homme. (p.26)

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ibid.* (pp.26-27)

2. *Les personnes sont conscientes de la nature interdépendante de leurs relations, et accordent la même importance à la satisfaction des besoins des autres qu'à la satisfaction des leurs – elles savent que leurs besoins ne peuvent être comblés aux dépens d'autrui.*
3. *Les personnes prennent soin d'elles-mêmes et des autres et ont pour seule intention le désir de se rendre la vie plus belle – elles ne se forcent pas et n'utilisent aucune forme de contrainte motivée par la culpabilité, la honte, le devoir, l'obligation, la peur de la punition, pas plus qu'elles n'agissent à partir de l'espoir d'une récompense venant de l'extérieur.*

Rosenberg souhaite que ces liens au service de la vie puissent être abordés dès le plus jeune âge : par exemple, dans un système scolaire au service de la vie, les objectifs sont établis d'un commun accord avec l'élève et les notes sont remplacées par des bilans d'apprentissage, et l'accent est mis sur la collaboration entre les élèves plutôt que sur la compétition⁶⁶. Cette école au service de la vie, telle que l'entend Rosenberg, devrait « [...] *aider [les élèves] à devenir des forces actives dans la résolution de problèmes planétaires et leur apprendra comment rendre leur existence plus belle, et comment aider les autres à embellir la leur*⁶⁷ ». Il est donc essentiel « [...] *d'utiliser l'éducation des enfants comme point de départ*⁶⁸ ». A ce propos, Francine témoigne de l'importance d'initier les enfants à la CNV dès le plus jeune âge et notamment par le biais de l'école :

« *Je suis convaincue que si on arrive à développer cette approche dès le plus jeune âge des enfants, c'est quelque chose qui est presque naturel pour eux. Et plus on commence tôt, plus c'est facile... et je suis sûre que si on arrivait à instaurer ça un petit peu, après ça serait beaucoup plus facile !* »

Former les enfants à la CNV, c'est aussi leur apprendre les outils leur permettant d'être médiateur des conflits qu'ils peuvent rencontrer comme l'indique Rosenberg⁶⁹. En effet, la CNV peut être notamment utilisée lors de médiations ; Samuel Perriard nous en explique d'ailleurs l'importance. Pour lui, « *la médiation est primordiale pour rétablir les liens, voire reconstruire les relations quand celles-ci se sont émoussées*⁷⁰ ». Il est donc important de reconnaître les difficultés de communication lorsqu'elles sont présentes. Pour cela, il faut « *constater les conséquences d'une relation difficile* », comme il nous l'est indiqué dans *La bible pour bien travailler avec les autres*⁷¹. Effectivement, si les effets sont moindres, il n'y a pas de difficulté à proprement dite. En revanche, si les effets sont négatifs, il est judicieux de se pencher

⁶⁶ ROSENBERG, M.B. (2007). *Vers une éducation au service de la vie*. Montréal : Les Editions de l'Homme. (pp.92-120)

⁶⁷ *Ibid.* (p.137)

⁶⁸ *Ibid.* (p.138)

⁶⁹ ROSENBERG, M.B. (2006). *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.191)

⁷⁰ PERRIARD, S. (2010). *La médiation en pratique. Huit clés pour réussir*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.16)

⁷¹ DUARTE, A. (2011). *La bible pour bien travailler avec les autres. Mieux comprendre son entourage. Savoir faire preuve de flexibilité. Créer une dynamique positive*. Issy-les-Moulineaux : EDF Editeur (p.20)

sur « *les raisons du dysfonctionnement* ». Perriard nous explique également qu'« *en médiation, il ne faut ni conseiller, ni évaluer, ni soutenir, ni interpréter, ni enquêter. Il faut juste comprendre avec empathie, en se mettant à la place de l'autre*⁷² ». De plus, pour qu'une médiation soit efficace et plus rassurante pour les participants, il nous indique qu'il est important qu'elle se passe dans un lieu neutre, que le temps imparti soit suffisant et que les rencontres soient agendées⁷³. Il précise qu'une médiation comporte quatre étapes incontournables et définies par Thomas Fiutak, professeur de médiation et de négociation à l'université du Minnesota⁷⁴ :

- *Le Quoi (ou l'objet du conflit) ;*
- *Le Pourquoi (ou les causes du conflit) ;*
- *Le Comment (ou les moyens d'en sortir) ;*
- *Le Comment vraiment (ou la mise en action des solutions).*

Ainsi, le *Quoi* correspond à l'observation, le *Pourquoi* aux sentiments, le *Comment* aux besoins et le *Comment vraiment* à la demande, selon les quatre étapes de la CNV, ci-après décrites et énoncées notamment d'après l'ouvrage de Rosenberg *Les mots sont des fenêtres (ou des murs)*.

La première étape consiste donc à **observer des faits concrets**. Rosenberg indique qu'il s'agit de « [...] *faire une observation précise de ce qui augmente ou diminue notre bien-être*⁷⁵ ». Il précise également l'importance « [...] *d'éviter de mêler des évaluations et des jugements à la description des faits*⁷⁶ ». Il est expliqué que « *lorsque nous amalgamons observation et évaluation, notre interlocuteur risque d'entendre une critique*⁷⁷ ».

La deuxième étape consiste à **identifier et exprimer les sentiments**. Rosenberg nous met toutefois en garde quant au fait qu'« *avec certains verbes, nous croyons formuler ce que nous éprouvons et pourtant, nous n'exprimons pas nos sentiments*⁷⁸ ». Il est donc essentiel de distinguer sentiments réels, interprétations et jugements. Nous devons ainsi faire « [...] *la distinction entre les termes décrivant ce que nous croyons que nous sommes et ceux exprimant nos sentiments*⁷⁹ ».

La troisième étape consiste à **identifier l'origine de nos sentiments** et donc à identifier quels sont les besoins satisfaits ou insatisfaits qui en découlent. Il est alors intéressant de comparer les besoins tels que les entend Rosenberg avec ceux connus d'Abraham Maslow. En effet, celui-ci hiérarchise l'importance des besoins fondamentaux illustrés ci-dessous sous forme pyramidale, comme l'a repris Samuel

⁷² PERRIARD, S. (2010). *La médiation en pratique. Huit clés pour réussir*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence. (p.18)

⁷³ PERRIARD, S. (2010). *Ibid.* (p.33)

⁷⁴ PERRIARD, S. (2010). *Ibid.* (p.40)

⁷⁵ ROSENBERG, M.B. (2003). *La Communication NonViolente au quotidien*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.19)

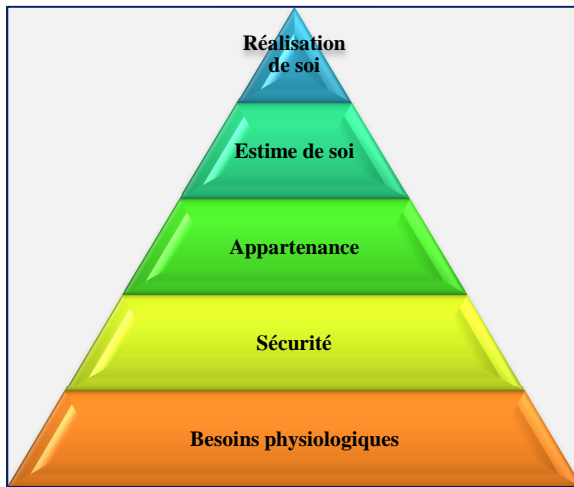
⁷⁶ *Ibid.* (p.18)

⁷⁷ ROSENBERG, M.B. (2005). *Les mots sont des fenêtres (ou des murs). Introduction à la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.46)

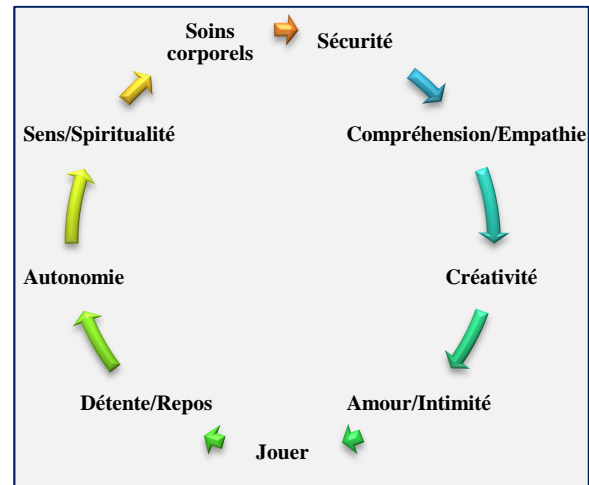
⁷⁸ ROSENBERG, M.B. (2003). *Op.cit.* (p.38)

⁷⁹ *Ibid.* (p.39)

Perriard⁸⁰, tandis que Rosenberg, pour sa part, reprend les neuf besoins de base, évoqués par l'économiste chilien Manfred Max-Neef, ayant tous la même importance⁸¹ et donc représentés de manière cyclique.



Selon Maslow



Selon Rosenberg

La quatrième étape consiste à **formuler une demande qui contribue à notre bien-être**. Rosenberg nous indique que « [...] *nos demandes doivent être le reflet du système de valeurs que nous entendons soutenir*⁸² ». Il nous explique également l'importance de formuler nos demandes de manière claire, positive, en termes d'actions concrètes. Cela « [...] *aide les autres à réagir favorablement à nos demandes*⁸³ ».

Ces quatre étapes sont ainsi reprises dans les trois modes de la CNV. En effet, il s'agit d'être bienveillant avec soi-même (**auto-empathie**), de s'exprimer avec authenticité (**expression authentique**) ou d'écouter l'autre avec empathie (**écoute empathique**). Ces éléments sont décrits par Françoise Keller qui nous indique que « *quel que soit notre choix, nous le faisons dans l'intention de prendre soin de la relation à ce qui est vivant en nous, en l'autre et entre nous*⁸⁴ ».

⁸⁰ PERRIARD, S. (2010). *La médiation en pratique. Huit clés pour réussir*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.62)

⁸¹ ROSENBERG, M.B. (2006). *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (pp.42-23)

⁸² ROSENBERG, M.B. (2009). *Clés pour un monde meilleur. Communication NonViolente et changement social*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.18)

⁸³ ROSENBERG, M.B. (2003). *La Communication NonViolente au quotidien*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.56-57)

⁸⁴ KELLER, F. (2011). *Pratiquer la Communication NonViolente. Passeport pour un monde où l'on ose se parler en sachant comment le dire*. Paris : InterEditions (p.173)

2.2.2. La CNV pour l'individu

Rosenberg nous dit que « *malheureusement, j'observe que, très souvent, les gens ont une autre manière d'exercer leur pouvoir : ils essaient de dominer les autres*⁸⁵ ». Cette domination entraîne alors de la culpabilisation, voire de la honte, d'où l'importance d'apprendre à travailler sur soi, à être bienveillant envers soi-même, ce que propose la CNV. Ainsi, les professionnelles interviewées ont témoigné de l'impact de cette manière de communiquer sur elles-mêmes : Francine a exprimé le fait que cela lui a appris à être plus au clair avec elle-même et plus « *disponible pour ce qui va se passer et c'est au service de la relation, du travail et du bien-être... de tout* ». Cela lui a également appris « *à mieux me connaître, mieux connaître mes besoins et plutôt partir de ce lieu-là plutôt que de faire les choses sans avoir tenu compte de mes besoins et de ceux de l'autre* ». Pour Emilie, cela lui a permis « *d'avoir plus de recul par rapport à une situation, même quand elle se présente sur le moment, de voir quel est le besoin de l'autre, de voir ce que ça fait chez moi. Ça me permet d'avoir plus de distance et plus de discernement pour gérer une situation* ». Yolande, quant à elle, a développé une manière de parler et de réfléchir qui lui permet de prendre sur elle avant d'accuser l'autre. Pour Catherine, la CNV lui a permis de prendre conscience du fait qu'un acte est forcément lié à un besoin caché ou non.

Ainsi, ces témoignages concordent avec les propos de Rosenberg. En effet, il nous indique que « *[notre] manière d'aborder une situation a une influence déterminante sur [notre] capacité à la transformer ou à l'aggraver*⁸⁶ ». Il s'agit alors d'être bienveillant envers soi-même pour pouvoir ensuite aller vers l'autre. De plus, il nous recommande d'agir « *[...] par notre propre volonté et non parce que nous craignons d'être sanctionnés, critiqués, culpabilisés ou exposés à la honte*⁸⁷ ». Il précise également le fait de « *[...] ne jamais rien entreprendre pour aucune des raisons suivantes : par goût de l'argent, pour se faire aimer, pour obtenir de la reconnaissance, pour éviter une punition, par culpabilité, par devoir*⁸⁸ ». Ces précautions prises, l'individu peut alors entreprendre la démarche de CNV et réaliser les quatre étapes lui permettant de faire preuve d'auto-empathie, d'expression authentique et d'écoute empathique.

Rosenberg utilise couramment l'image du chacal et de la girafe. Celui-ci représente une communication avec jugements et interprétations, tandis que la girafe symbolise le dialogue utilisant les principes de la CNV, comme nous l'indique Serena Rust⁸⁹. En reprenant l'image de cette dernière, Rosenberg nous explique que « *même si vous êtes encore en train de vous battre avec les quatre étapes de la démarche [...] et que vous*

⁸⁵ ROSENBERG, M.B. (2006). *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.19)

⁸⁶ ROSENBERG, M.B. (2012). *Les ressources insoupçonnées de la colère. Une approche de la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.79)

⁸⁷ *Ibid.* (p.30)

⁸⁸ ROSENBERG, M.B. (2006). *Op.cit.* (p.61)

⁸⁹ RUST, S. (2008). *Quand la girafe danse avec le chacal. Les quatre temps de la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.23)

n'êtes présent dans l'écoute qu'à 20%, vous avez déjà fait un pas de géant : vous êtes un bébé girafe⁹⁰ ».

Effectivement, ces quatre étapes ne sont pas faciles à manier et servent de fil conducteur nous permettant d'entrer en communication empathique avec autrui. Yolande a d'ailleurs évoqué le fait que nous avons tendance à dire « *je m'écoute moi mais je ne vais pas forcément écouter l'autre, c'est mon avis qui est le meilleur, c'est moi qui ai raison* ». Il est donc essentiel de suivre ce processus pour aller également vers l'autre. Francine rajoute même une cinquième étape au processus de CNV : celle des jugements / interprétations et qui se placerait avant l'observation. En effet, si l'individu est capable d'identifier cette étape, cela lui permet d'émettre une observation décrivant simplement les faits objectivement : « Il est 12h00 ». La deuxième étape consistant à identifier et exprimer les sentiments, il s'agit alors de connaître les sentiments nous habitant : « Je suis triste ». Rosenberg explique en ce sens que « *pour exprimer clairement ce qui est vivant en nous à un moment donné, nous avons besoin d'être au clair avec nos sentiments et nos besoins⁹¹* », sachant que « *nos sentiments découlent de la satisfaction ou de la non-satisfaction de nos besoins⁹²* ». Effectivement, assumer la responsabilité des sentiments, et donc identifier quels sont nos besoins, constitue la troisième étape. Par exemple, Rosenberg nous dit que « *[...] notre capacité à identifier le jugement qui nous met en colère et à le remplacer rapidement par le besoin qui se cache derrière est essentielle⁹³* ». Ainsi, de la satisfaction de nos besoins fondamentaux, cités plus haut, découle un plus grand épanouissement personnel : « J'ai besoin d'utiliser efficacement mon temps ». Catherine dit d'ailleurs à ce propos que si l'on a pas identifier le bon besoin, tout est faussé jusqu'à la demande... Finalement, ses besoins identifiés, il s'agit de formuler une demande qui contribuerait à notre bien-être dans un « *langage d'action positif⁹⁴* » : « Pourrais-tu réfléchir aux conséquences de tes actes ? ». Il est important de préciser que ces quatre étapes sont autant abordables pour soi que pour autrui : par exemple, suivant la situation, l'individu peut se demander quel est son propre besoin ou quel est le besoin de l'autre. Cela dépend du mode dans lequel l'individu se trouve et lui permet ainsi de faire preuve d'empathie autant envers lui-même qu'envers l'autre. Emilie exprime d'ailleurs son témoignage vis-à-vis de l'empathie :

« Ça instaure un peu une notion de respect mais dans un autre niveau. On peut respecter l'autre en ne l'écoutant pas, en se disant voilà il est comme il est, mais on peut le respecter en le considérant comme une personne à part entière avec tout ce qu'il ressent, avec ce qu'il vit, sans juger parce que chacun a le droit quoi d'être comme il est ».

⁹⁰ ROSENBERG, M.B. (2006). *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.71)

⁹¹ ROSENBERG, M.B. (2007). *Spiritualité pratique. Les bases spirituelles de la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.39)

⁹² ROSENBERG, M.B. (2007). *Vers une éducation au service de la vie*. Montréal : Les Editions de l'Homme. (p.54)

⁹³ ROSENBERG, M.B. (2012). *Op.cit.* (p.39)

⁹⁴ ROSENBERG, M.B. (2007). *Op.cit.* (p.50)

Francine, quant à elle, nous dit que « *c'est juste une qualité d'écoute qu'on ne trouve pas fréquemment et je pense que c'est juste une qualité d'écoute qui est vraiment au service de la relation et du bien-être réciproque* ». Ces témoignages rejoignent les propos de Rosenberg qui nous explique que « *l'empathie, c'est une certaine qualité de présence. Je tourne toute mon attention vers les sentiments et les besoins de la personne que j'écoute*⁹⁵ ». De plus, « *[elle] nous demande d'être en lien avec les sentiments de l'autre et non pas de ressentir la même chose*⁹⁶ ».

Au sujet de l'auto-empathie, de l'empathie envers soi-même, Yolande nous dit que « *je pense que si on s'écoute déjà soi-même, qu'on arrive à s'exprimer, on a déjà fait pas mal...* ». A contrario, Emilie trouve que « *c'est plus facile d'en avoir pour les autres que pour soi-même* ». Difficulté pour l'une, facilité pour l'autre, les avis divergent et dépendent donc des valeurs de chacun. Toutefois, tous s'entendent sur l'utilité de développer l'empathie autant pour soi qu'envers autrui. Ainsi, l'individu communiquant en s'appuyant sur le processus de CNV développe notamment une capacité de prise de distance par rapports aux situations, surtout conflictuelles. Il est d'ailleurs mentionné dans *La Bible pour bien travailler avec les autres* que « *l'essentiel est de trouver la juste distance, c'est-à-dire celle qui exclut le mépris ou l'ignorance des émotions des autres, mais aussi celle qui empêche de se laisser envahir par ces émotions*⁹⁷ ». Ces éléments se retrouvent ainsi dans le travail en équipe.

2.2.3. La CNV pour les équipes

Il est ressorti des interviews que la CNV était utilisée essentiellement dans les équipes comme outil d'expressions des sentiments et d'identification des besoins lors de résolution de conflits. Francine, qui est formatrice en CNV, explique qu'elle intervient aussi principalement lors de conflits et que son rôle consiste alors à clarifier des situations en s'appuyant sur les propos de chaque protagoniste. Elle précise avoir remarqué que la CNV est ainsi utilisée lors de supervisions ou médiations. Les travailleuses sociales ont, quant à elles, exprimé le fait qu'elles sont capables d'aiguiller leurs collègues au besoin en utilisant le processus de CNV et de faire preuve d'écoute. Yolande, pour sa part, a précisé qu'il lui était plus difficile de retransmettre des éléments de CNV et qu'elle en avait surtout gardés pour elle. D'une manière générale, toutes ont exprimé le fait que les relations se sont améliorées au sein de leur équipe depuis leur formation en CNV.

Il est vrai qu'en travaillant en équipe, nous sommes confrontés à beaucoup de personnalités, de cultures, de valeurs différentes qui doivent pourtant cohabiter. Yolande dit à ce propos « *qu'on est déjà tous différents. Donc, on n'a déjà pas tous la même manière de penser, la même manière de voir, et la même manière de vouloir*

⁹⁵ ROSENBERG, M.B. (2006). *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.70)

⁹⁶ ROSENBERG, M.B. (2010). *L'art de la réconciliation. Respecter ses besoins et ceux des autres*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.24)

⁹⁷ DUARTE, A. (2011). *La bible pour bien travailler avec les autres. Mieux comprendre son entourage. Savoir faire preuve de flexibilité. Créer une dynamique positive*. Issy-les-Moulineaux : EDF Editeur (p.122)

travailler». Qui d'entre nous n'a alors jamais porté de jugement sur l'autre ? Rosenberg nous dit d'ailleurs que « *même si vous ne prononcez pas de jugements à haute voix, vos yeux expriment vos pensées*⁹⁸ ». Ainsi, le comportement non-verbal a tout autant d'importance que le verbal, d'autant lorsque nous travaillons en équipe car nous sommes au quotidien confrontés à d'autres individus et donc à autant de comportements qui peuvent être mal interprétés. Dans *La Bible pour bien travailler avec les autres*, il est précisé que « *[la] communication ne passe pas nécessairement par la parole : les trois quarts sont en fait des signes non verbaux (regards, expressions du visage, gestes...)*⁹⁹ ». Il est également expliqué dans l'ouvrage *Dynamiques des communications dans les groupes* que « *s'il y a convergence et concordance du système verbal et non verbal, l'impact du message est plus fort et la réception meilleure*¹⁰⁰ ». A l'inverse, s'il y a discordance, c'est le message non-verbal qui prédomine sur le verbal. Il est d'ailleurs précisé que « *le comportement non verbal semble avoir pour principale fonction d'informer sur les affects de l'émetteur : son attitude émotionnelle, motivationnelle et cognitive est directement repérable par tous les éléments non verbaux qui sous-tendent la communication [...]*¹⁰¹ ».

Analysons la situation suivante, que nous pouvons rencontrer fréquemment dans une équipe, en regard du processus de CNV :

Une nouvelle collègue a intégré l'équipe depuis une semaine. Nous la saluons le matin en arrivant au travail. Elle nous regarde, baisse la tête et s'en va sans rien nous dire alors que nous avons pourtant été présentées.

Ici, l'attitude de cette collègue prédomine. En effet, le non-verbal est explicite : elle nous regarde, baisse la tête et s'en va. Ces comportements peuvent alors entraîner chez nous des jugements et des interprétations tels que « *je ne vais sûrement pas m'entendre avec cette personne !* », « *qu'est-ce que j'ai fait pour qu'elle ne me réponde pas ?* » ou encore « *c'est typiquement le genre de personne qui m'énervé !* ». Reprenons à présent cette situation avec le processus de CNV. Inéluctablement, cela nous demande de faire preuve d'auto-empathie. Notre observation peut ainsi être la suivante : « *lorsque cette personne ne me répond pas quand je la salue...* ». Le sentiment qui s'y rapporte peut être formulé de cette manière : « *je me sens triste...* ». Le besoin possible peut être le suivant : « *car j'ai besoin d'une bonne entente avec mes collègues afin de pouvoir collaborer au mieux* ». Finalement, une demande peut être formulée ainsi envers soi-même : « *je souhaite être bienveillant envers moi-même et envers mes collègues en instaurant un dialogue efficace*».

L'incompréhension de base face à cette situation nous amène alors à entamer un dialogue avec la collègue concernée en étant dans un mode d'expression authentique :

⁹⁸ ROSENBERG, M.B. (2012). *Les ressources insoupçonnées de la colère. Une approche de la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.79)

⁹⁹ DUARTE, A. (2011). *La bible pour bien travailler avec les autres. Mieux comprendre son entourage. Savoir faire preuve de flexibilité. Créer une dynamique positive*. Issy-les-Moulineaux : EDF Editeur (p.26)

¹⁰⁰ AMADO, G. & GUITTET, A. (1991). *Dynamiques des communications dans les groupes*. Paris : Armand Colin Editeur (p.27)

¹⁰¹ *Ibid.* (p.16)

« Lorsque tu me ne réponds pas quand je te salue, je me sens triste car j'ai besoin d'avoir une bonne entente avec mes collègues pour pouvoir collaborer au mieux. Pourrais-tu me dire ce qui se passe en toi lorsque tu agis ainsi ? ». Il est alors possible que la collègue en question, en ayant reçu l'écoute empathique nécessaire, réponde qu'elle est timide et qu'elle aimerait avoir de l'aide pour pouvoir s'intégrer au mieux dans l'équipe car elle a besoin de pouvoir faire son travail dans de bonnes conditions.

Cette illustration nous montre que le processus de CNV permet ainsi de se détacher d'une situation qui nous est inconfortable. Cela nous permet également d'avoir une meilleure estime de nous-mêmes. Catherine exprime d'ailleurs à ce sujet qu' *« avant je gardais tout pour moi, je ne disais rien et je restais dans mon coin. Maintenant, j'arrive à dire les choses »*. Le fait d'avoir ainsi plus d'affirmation de soi permet également de développer une meilleure écoute car nous sommes plus disponibles pour l'autre. Rosenberg nous dit que *« nous pouvons aussi donner de nous-mêmes par la façon dont nous accueillons le message d'autrui – en entendant son message avec empathie, en étant simplement à l'écoute de ce qui se vit chez l'autre et ce qu'il aimerait, sans jugement¹⁰² »*. Avec la nouvelle collègue mentionnée ci-dessus, un reflet empathique pourrait s'exprimer ainsi : *« Es-tu stressée en arrivant au travail le matin (sentiment) ? Est-ce que c'est important pour toi à ce moment-là de prendre tes repères (besoin) avant de discuter avec les collègues ? »*. Capucine Vignaux précise également le fait que nous sommes rarement réellement dans l'écoute, d'autant que *« s'il est important d'entendre ce que l'autre dit, il est essentiel de le lui montrer. D'une part, c'est une marque d'intérêt et les personnes y sont sensibles ; d'autre part, c'est un moyen d'écarter tout malentendu par la suite¹⁰³ »*.

Ainsi, utiliser le processus de CNV en équipe permet, par une meilleure écoute de soi et de l'autre, de pouvoir travailler dans de meilleures conditions – c'est d'ailleurs un élément qui est ressorti des interviews de manière générale. Inévitablement, un meilleur climat de travail engendre davantage de dialogues, d'échanges, de partages, au sein de l'équipe et donc une meilleure collaboration. Danielle précise que *« c'est quand même plus donner la chance à tout le monde puisqu'il y en a toujours qui s'expriment moins que les autres... »*. De plus, nous l'avons vu, la CNV est un outil pouvant intervenir dans la résolution de conflits, mais n'oublions pas qu'il nous permet aussi de pouvoir exprimer du bonheur, de l'appréciation ou de la reconnaissance. Francine nous dit d'ailleurs que *« ça peut être aussi pour exprimer les choses positives et ça je trouve que c'est aussi important qu'on puisse mettre des mots ou mesurer ce qui va bien »*. Finalement, qu'il s'agisse d'éléments positifs ou négatifs, la CNV permet de dénouer des situations. Il s'agit alors d'un outil pouvant être utilisé dans l'analyse de situation. Toutefois, il est important de préciser que cet outil ne convient pas forcément à tous les membres de l'équipe car il demande beaucoup de remises en question...

¹⁰² ROSENBERG, M.B. (2007). *Spiritualité pratique. Les bases spirituelles de la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.20)

¹⁰³ VIGNAUX, C. (2011). *Savoir communiquer au travail. Développer une écoute active. Savoir transmettre les informations. Réussir à convaincre*. Levallois-Perret : Groupe Studyrama-Vocatis (p.21)

2.2.4. La CNV pour les équipes d'EDE

Nous avons donc vu en quoi la CNV pouvait être utile pour les équipes. Il est à présent intéressant de se pencher spécifiquement sur les apports de la CNV pour les équipes d'EDE. Tout d'abord, rappelons qu'il m'a été difficile de trouver des EDE ayant été formées à la CNV pour illustrer ce travail. Il est ressorti des interviews que cet outil est méconnu des équipes éducatives. En outre, d'une part, les équipes sont également constituées d'assistants sociaux-éducatifs, qui n'ont pas la même formation que les EDE, et d'auxiliaires, d'où la possibilité que les chances de connaître la CNV soient encore plus réduites et, d'autre part, la formation d'EDE ne présente que brièvement cet outil.

Si nous reprenons à présent les compétences du PEC relatives aux EDE cités en introduction, nous pouvons les étayer par des éléments de CNV. En effet, d'une manière générale, la CNV peut être reliée à ces compétences puisque celles-ci ont un rapport à la communication, à la collaboration, au travail en équipe et à la pratique réflexive. En conséquence, nous pouvons transmettre un savoir aux collègues directes ou à l'équipe, communiquer des informations, déléguer des tâches, prendre des décisions, animer un colloque, être médiateur, tout en veillant aux sentiments et besoins de chacun, en n'émettant pas de jugements et en faisant preuve d'empathie, sans pour autant nous oublier. Ainsi, être bienveillant envers nous-même, faire preuve d'auto-empathie, nous permet d'entrer dans une démarche de pratique réflexive plus sereine et d'être plus en lien avec nos valeurs et celles de l'institution. Rosenberg dit d'ailleurs en ce sens que « *dire toujours « oui » équivaut à réprimer continuellement ses propres besoins*¹⁰⁴ ». Danielle souligne également cet élément : « *tu pourrais te retrouver en colère, frustré, pas content, à dire oui alors que t'as envie de dire non... il faut prendre conscience de ça, sinon, on prend le train et c'est une fois qu'il est en route qu'on se dit que ce n'est pas le bon train* ». Capucine Vignaux ajoute même que « *communiquer, ce n'est pas seulement transmettre des informations. C'est aussi donner son avis et tout mettre en œuvre pour qu'il soit écouté*¹⁰⁵ ».

Etre donc attentif à ces éléments en étant conscient des aspects du processus permet alors d'établir de meilleures relations entre collègues, d'autant qu'il est possible que nous ne travaillions régulièrement qu'avec une partie de l'équipe éducative. Cela peut être causé notamment par les horaires de chacun, les pourcentages de travail inégaux, les groupes différents dont nous nous occupons,... De prime abord, il est alors possible que nous fassions preuve de jugements envers les personnes que nous côtoyons le moins, même involontairement. Capucine Vignaux précise en ce sens que « *le langage du corps véhicule essentiellement l'ouverture ou la fermeture à l'autre*¹⁰⁶ ». Il est vrai que la communication non-verbale est tout autant importante dans une équipe d'EDE que dans n'importe quelle équipe... Vignaux évoque ainsi le

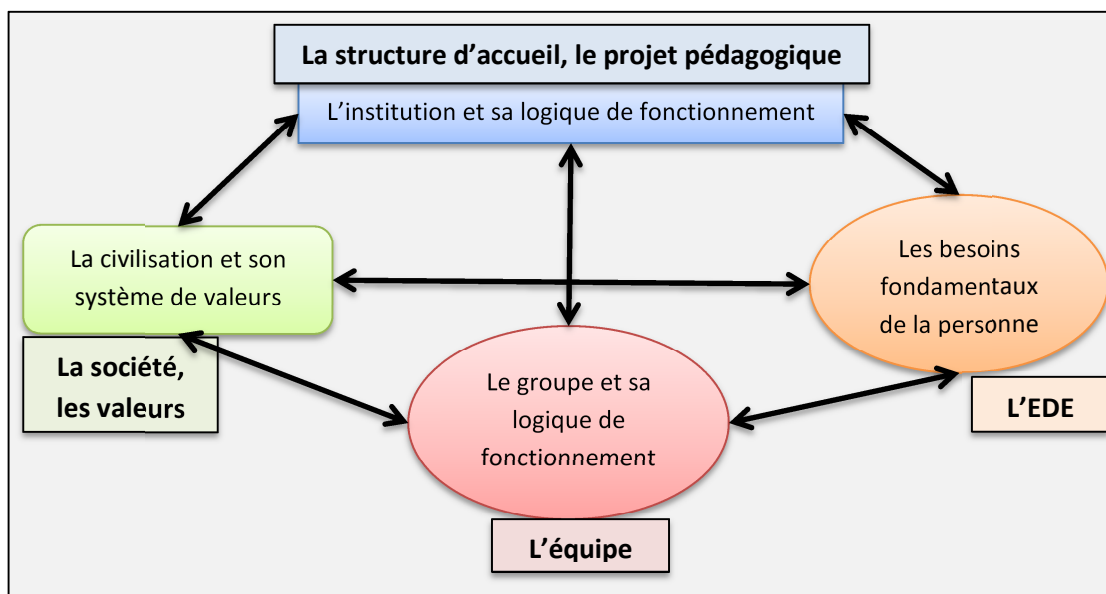
¹⁰⁴ ROSENBERG, M.B. (2006). *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.50)

¹⁰⁵ VIGNAUX, C. (2011). *Savoir communiquer au travail. Développer une écoute active. Savoir transmettre les informations. Réussir à convaincre*. Levallois-Perret : Groupe Studyrma-Vocatis (p.91)

¹⁰⁶ *Ibid.* (p.21)

fait que « [les communications verbale et non verbale] partagent un certain nombre de principes. En effet, elles doivent répondre aux mêmes impératifs : une transmission de qualité et une interprétation sans malentendu¹⁰⁷ ».

En conséquence, nous pouvons constater que si la communication n'est pas de bonne qualité ou qu'elle génère des malentendus et donc du mal-être chez l'individu, cela altère les relations au sein du groupe, de l'équipe. D'ailleurs, il est dit qu'« apprendre à traduire les non-dits est donc une condition essentielle pour bien communiquer. C'est encore plus vrai dans les situations conflictuelles : comprendre ce qui se dit vraiment derrière les paroles permet souvent de trouver beaucoup plus rapidement des solutions¹⁰⁸ ». En ce sens, Raymond Chappuis rajoute que lorsqu'il y a concertation entre l'institution et le groupe et que les valeurs que nous avons apprises sont respectées, alors il est plus aisé de répondre aux besoins fondamentaux de l'individu¹⁰⁹. A contrario, s'il y a rupture entre deux de ces éléments, apparaît alors un conflit. Le schéma ci-dessous, inspiré de celui de Chappuis¹¹⁰, montre les relations entre ces éléments et les transpose à l'EDE :



En conséquence, lorsqu'un de ces liens est rompu, il y a rupture dans la communication et l'équilibre est souvent rétabli par une aide extérieure au système (médiation extérieure, supervision d'équipe, intervention des réseaux,...). D'où l'importance de manifester de l'empathie envers nous-même et autrui afin de pouvoir répondre au mieux aux besoins étant en interrelation avec les valeurs véhiculées par la société et la culture, le groupe et l'institution, ceci afin d'éviter qu'il n'y ait rupture de liens et donc conflits. En ce sens, Jean-Philippe Faure et Céline Girardet nous explique ceci :

¹⁰⁷ VIGNAUX, C. (2011). *Savoir communiquer au travail. Développer une écoute active. Savoir transmettre les informations. Réussir à convaincre*. Levallois-Perret : Groupe Studyrama-Vocatis (p.17)

¹⁰⁸ DUARTE, A. (2011). *La bible pour bien travailler avec les autres. Mieux comprendre son entourage. Savoir faire preuve de flexibilité. Créer une dynamique positive*. Issy-les-Moulineaux : EDF Editeur (p.102)

¹⁰⁹ CHAPPUIS, R. (2011). *La psychologie des relations humaines*. Paris : PUF (p.87)

¹¹⁰ *Ibid.* (p.86)

« La base de la collaboration, de la coopération, [...] c'est l'empathie. Quand nous faisons passer le souci de comprendre l'autre, d'accueillir sa vision des choses avant celui d'être compris, de manière à faire le tour d'une problématique en conciliant tous les points de vue, naissent alors les meilleures chances de trouver des solutions qui vont prendre en compte l'ensemble des facteurs d'une situation à commencer, bien sûr, par les facteurs humains¹¹¹ ».

Prenons à présent un exemple concret qui peut être rencontré dans une équipe d'EDE :

Julie reçoit des informations importantes concernant la santé d'un enfant de la part d'un parent. Elle oublie de les noter dans le cahier de communication prévu à cet effet et les transmet oralement à ses collègues présents sur le groupe la journée. Or, le lendemain, Valérie, qui avait congé la veille, travaille sur le groupe. Elle lit le cahier à son arrivée. Durant la journée, elle s'occupe de l'enfant en question et ne lui fournit pas les soins nécessaires du fait qu'elle n'en a pas été informée. Le soir, au départ de l'enfant, le parent le lui reproche. Valérie, très énervée, termine sa journée sans adresser la parole à Julie avec qui elle a fait la fermeture.

Dans cette situation, il apparaît en fait que Julie a simplement oublié de noter une information importante devant être transmise à l'ensemble de l'équipe. Comme Valérie n'en a pas eu connaissance, elle ne peut pas l'appliquer. Le reproche que lui fait alors le parent la rend très en colère ; sa réaction consiste à ne plus adresser la parole à Julie qui ne comprend pas la situation. Il y a donc rupture de communication. En reprenant le schéma développé plus haut, plusieurs éléments apparaissent : Valérie, dont l'estime d'elle-même s'est vue rabaissée par le reproche du parent, est ainsi en situation d'échec face à ses autres collègues qui ont été informés ; la transmission et le partage d'informations faisant partie de ses valeurs n'ont pas été respectés ; elle n'a pas pu remplir sa mission correctement face à l'institution. Ainsi, Valérie, dont le non-verbal est explicite, éprouve du ressentiment envers Julie : « *Je suis sûre qu'elle a fait exprès de ne pas m'en parler !* », « *Bien sûr, c'est moi qui ramasse, comme d'habitude !* » ou encore « *J'aimerais bien savoir ce que je lui ai fait pour qu'elle agisse ainsi !* ». De son côté, Julie peut ressentir des jugements similaires : « *C'est quoi son problème ?* », « *Belle mentalité !* » ou encore, « *J'ai rien à me reprocher de toute façon...* ». Inéluctablement, si la communication n'est pas rétablie, des conflits plus ou moins conséquents peuvent éclater au sein de cette équipe. Effectivement, Vincent Chagué explique que « *au-delà des conséquences directes sur la qualité du travail réalisé, la « mauvaise ambiance » peut engendrer du stress, du mal-être, voire de l'épuisement professionnel, au sein de l'équipe et conduire à une dégradation des conditions de travail*¹¹² ». Il précise également que cette mauvaise ambiance peut provenir de causes internes diverses : **individuelles** (EDE, collègue,...), **collectives** (groupe de collègues), **organisationnelles** (planning, répartition des tâches,...). Dans

¹¹¹ FAURE, J.P. & GIRARDET, C. (2003). *L'empathie, le pouvoir de l'accueil. Au cœur de la Communication NonViolente*. St-Julien-En-Genevois : Editions Jouvence (pp.149-150)

¹¹² CHAGUE, V. (2007). La « mauvaise ambiance » au sein de l'équipe. *Métiers de la petite enfance*, 13 (131), 26-27.

le cas de Julie et Valérie, il s'agit clairement de causes individuelles. Reprenons à présent cette situation en regard du processus de CNV, sans nous attarder sur le fait que Julie aurait dû noter les informations dans le cahier ou que Valérie aurait pu demander à ses collègues s'il y avait d'autres éléments importants dont elle devait avoir connaissance.

Dans un premier temps, lorsque Valérie éprouve de la colère et du ressentiment envers sa collègue, il est essentiel qu'elle prenne un temps d'arrêt et qu'elle fasse preuve d'auto-empathie : « *Lorsque je n'ai pas les bonnes informations (observation), je me sens déboussolée (sentiment) car j'ai besoin de pouvoir faire mon travail correctement (besoin). J'aimerais que mes collègues en soient informés (demande)* ». Elle peut ensuite choisir d'exprimer ces éléments à Julie lorsqu'elles sont seules à la fermeture de la structure, et donc d'être en mode d'expression authentique : « *Julie, le fait que je n'ai pas été informée des soins à apporter à Maxence ces jours (observation) a fait que je me suis sentie déstabilisée (sentiment) face aux propos de sa maman lors du retour. J'ai besoin de pouvoir être également informée et me sentir appartenir pleinement à l'équipe (besoin). Serais-tu d'accord de noter systématiquement les informations que l'on te transmet dans le cahier de communication (demande) ?* ». Julie pourrait alors répondre de la manière suivante à Valérie, en faisant preuve d'écoute empathique : « *Lorsque qu'il te manque des informations, tu te sens désemparée car tu ne peux pas effectuer ton travail dans de bonnes conditions et tu aimerais que je note les informations qu'on me transmet afin que tu puisses les lire. Est-ce cela que tu attends de ma part ?* ». Rosenberg exprime aussi le fait que « *parfois notre empathie peut être communiquée non verbalement, sans que nous ayons besoin de refléter notre compréhension de vive voix*¹¹³ ». Ainsi, Julie aurait pu, par exemple, sourire et acquiescer à la demande de Valérie. Jean-Philippe Faure et Céline Girardet complètent ceci :

« *Fondamentalement, l'empathie est une qualité d'accueil de l'autre. Nous offrons ainsi les deux choses les plus précieuses que peuvent échanger deux êtres humains : du temps et de l'attention. Cet accueil se fait de la manière la plus globale possible : autant que notre écoute, il implique notre ouverture à l'instant, notre attention au non-verbal et notre disponibilité énergétique*¹¹⁴ ».

Cette manière de procéder permet ainsi d'éviter que, sur la base de malentendus, des conflits naissent au sein de l'équipe, qu'une mauvaise ambiance s'installe, ou encore que certaines personnes aient une baisse de leur estime et confiance. De plus, elle permet que les membres de l'équipe plus fragiles ou étant en situation difficile (décès d'un proche, divorce, problèmes financiers,...) soient en meilleure sécurité affective. Finalement, cela permet d'avoir une meilleure qualité de travail en général, d'être plus efficaces dans ses tâches et de pouvoir utiliser cet outil en médiation à l'interne avant de devoir faire appel à des aides externes (supervision d'équipe,...).

¹¹³ ROSENBERG, M.B. (2007). *Vers une éducation au service de la vie*. Montréal : Les Editions de l'Homme. (p.78)

¹¹⁴ FAURE, J.P. & GIRARDET, C. (2003). *L'empathie, le pouvoir de l'accueil. Au cœur de la Communication NonViolente*. St-Julien-En-Genevois : Editions Jouvence (p.48)

3. Conclusion

3.1. Résumé et synthèse des données traitées

En interviewant des personnes formées à la CNV et l'utilisant de manière privée et/ou professionnelle, j'ai pu illustrer les grands axes du processus que j'ai pu intégrer grâce à des apports théoriques pertinents. Le découpage choisi pour le développement de ce travail m'a permis de traiter la CNV de manière générale, à savoir de mieux comprendre la mission de son fondateur, Marshall B. Rosenberg, son application pratique, pour ensuite mieux cibler les apports directs pour l'individu, les équipes et plus spécifiquement les équipes d'EDE. Cela permet ainsi de mieux comprendre la logique du processus : ses trois modes d'application (auto-empathie, expression authentique, écoute empathique) et ses quatre étapes (observation, sentiment, besoin, demande).

Traiter du thème de la communication est un choix cornélien tant ce domaine est vaste. Cibler ce travail sur la CNV m'a permis d'en dégager les apports principalement dans la résolution de conflits, tout en comprenant les causes. La volonté d'être dans un climat bienveillant prenant en compte les sentiments et besoins de l'autre est explicitée. L'importance de l'empathie est ainsi très présente, que ce soit pour soi-même ou pour autrui. Ces éléments sont ainsi transposés au travail en équipe et à l'EDE et illustrés par des exemples concrets, permettant d'améliorer la qualité de travail et l'efficacité d'une équipe. Comme l'indique Vincent Chagué, « *il est [...] nécessaire d'améliorer en permanence la communication interne au sein des structures d'accueil Petite Enfance afin d'harmoniser l'information entre les différents métiers*¹¹⁵ ».

3.2. Analyse et discussion des résultats obtenus

Bien que de nombreux outils de communication existent (analyse transactionnelle, programmation neuro-linguistique,...) il apparaît que la CNV est un outil bien moins connu et pourtant tout autant efficace – je n'avais pas conscience de cette méconnaissance. Pourtant, de par sa volonté de bienveillance et d'identifier ce qui est vivant en nous sur l'instant présent, la CNV est un outil pouvant être utilisé par tous et dans n'importe quelle situation, bonne ou mauvaise, comme cela est ressorti lors des entretiens. Elle se veut une approche précise, abordant des notions telles que les sentiments et besoins qui sont parfois difficilement identifiables par l'individu et qui peuvent demander de se remettre en question et d'aller chercher au plus profond de soi. Toutefois, c'est un outil permettant l'ouverture à l'autre, l'écoute et le respect, et donc une meilleure collaboration, un meilleur partage. L'empathie est une notion forte en CNV, comme l'a démontré la recherche théorique, mais également comme cela a été expliqué lors des interviews. Faire preuve d'empathie, c'est aussi être capable de s'arrêter sur une situation qui ne nous convient pas, nous met en colère, ou encore cela permet de ne pas

¹¹⁵ CHAGUE, V. (2007). La « mauvaise ambiance » au sein de l'équipe. *Métiers de la petite enfance*, 13 (131), 26-27.

s'attarder seulement à l'interprétation d'un message non-verbal, pouvant être source de jugements et d'évaluations. La CNV propose alors trois modes, comme nous l'avons vu : l'auto-empathie, l'expression authentique et l'écoute empathique. Ces trois modes sont découpés en quatre étapes : observation, sentiment, besoin, demande. Or, comme l'ont dit les personnes interviewées, qu'il s'agisse aussi bien des modes que des étapes, leur mise en pratique dépend de la sensibilité et de la personnalité de chacun, ce avec quoi je suis d'accord. En effet, il peut être plus difficile pour l'un de s'exprimer, comme cela peut être compliqué pour l'autre d'être réellement dans l'écoute et non dans le jugement.

Ainsi apprendre à se connaître et à être conscient de ses sentiments et besoins est fondamental et cela a autant d'importance que l'on soit EDE, vendeur, médecin,... Savoir qui nous sommes réellement, nous permet d'être clairs avec nous-même et si nous sommes clairs avec nous-même, alors nous pouvons tenter de l'être avec autrui. Cet élément est alors pour moi indispensable à une bonne communication. Cela permet en effet de passer par-dessus les non-dits, les jugements, les colères, de prendre du recul, de se détacher d'une situation et paradoxalement d'être moins dans l'émotionnel. Il est vrai que si nous parvenons à identifier ce qui nous touche, nous fait réagir, alors nous pouvons faire face à une situation, comme devoir gérer notre colère par exemple. C'est là d'ailleurs un aspect de la CNV dont je n'avais pas forcément conscience avant les entretiens et qui a été abordé...

De la sorte, pour être en pleine conscience de soi, pour apprendre à développer son vocabulaire des sentiments et des besoins, de nombreux exercices sont proposés. Certains ont été exprimés lors des entretiens comme le fait d'avoir à disposition le schéma des quatre étapes de la CNV ou encore une liste comportant un vocabulaire à développer. Un tableau des humeurs mettant en relation la personne et son humeur du jour à la vue de tous a également été proposé. Rosenberg évoque d'ailleurs l'importance de développer l'expression des sentiments ainsi qu'un vocabulaire adéquat, auquel nous ne sommes pas forcément habitués¹¹⁶. Il ajoute que le développement d'un vocabulaire affectif est « *nécessaire à l'épanouissement de la confiance et de la sécurité*¹¹⁷ », ainsi que le fait que « *dans la verbalisation de nos sentiments, il est utile d'éviter les mots vagues et généraux qui ne décrivent pas clairement ce que nous éprouvons*¹¹⁸ ». Une liste comprenant des mots de vocabulaire relatifs aux sentiments et aux besoins, comme retrouvée couramment dans les ouvrages de CNV, se trouve d'ailleurs en annexe (*Annexe IV*).

Comme le dit Rosenberg, « *la raison principale pour laquelle nos besoins restent insatisfaits tient à notre incapacité à formuler des demandes claires et concrètes*¹¹⁹ ». Identifier ainsi nos sentiments, besoins et être également capable de formuler une demande concrète nous permet alors d'être dans un climat plus serein, ce que je pense également. Il ressort d'ailleurs que tous les éléments de CNV sont en interrelation, et j'ajouterai même que cela est valable pour la communication en général.

¹¹⁶ ROSENBERG, M.B. (2007). *Vers une éducation au service de la vie*. Montréal : Les Editions de l'Homme. (p.47)

¹¹⁷ ROSENBERG, M.B. (2003). *La Communication NonViolente au quotidien*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (p.31)

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ ROSENBERG, M.B. (2006). *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence (pp.23-24)

Etre conscient de tous ces éléments permet alors, en utilisant le processus de CNV, d'envisager de résoudre des conflits, que ce soit de manière personnelle ou au sein d'une équipe, de mettre à jour les non-dits, de favoriser le dialogue et ainsi de traiter des vrais problèmes. Ce point a d'ailleurs été souligné à plusieurs reprises lors des interviews. Il est vrai, notamment lors des colloques, que nous avons souvent tendance à évoquer des aspects qui ne correspondent pas réellement à la situation qui doit être traitée... En ce sens, la CNV est également un outil utile lors de l'analyse de situation. Catherine a d'ailleurs précisé qu'elle l'utilisait avec ses étudiants dans sa fonction de praticienne-formatrice... j'ajouterai qu'il peut aussi être utile lors de médiation ou de supervision. Toutefois, il est indispensable de préciser que se former à la CNV doit avant tout être une démarche personnelle. C'est un processus qui demande de se remettre en question et cela ne correspond pas à tout le monde. Si une personne est formée au sein de l'équipe, elle peut alors aiguiller ses collègues vers des formations en CNV ou leur proposer quelques exercices pratiques – un exercice d'écriture proposé par Shari Klein & Neill Gibson est repris en annexe (*Annexe V*) – tout comme elle peut utiliser cet outil dans une médiation. Les liens entre le processus de CNV et le travail en équipe, dont les équipes d'EDE, ont été explicités dans ce travail, notamment en faisant référence aux compétences s'y rapportant dans le Plan d'Etude Cadre. D'une manière générale, je pense avoir répondu à ma question de départ qui est « *Quels sont les apports de la Communication NonViolente pour les équipes éducatives et l'EDE au niveau de la communication verbale et non-verbale ?* ». En effet, j'ai expliqué, par la théorie et les entretiens, les différents apports de la CNV pour l'individu et pour les équipes d'EDE, que j'ai étayés par des exemples concrets et mis en lien avec les compétences de l'EDE.

3.3. Limites du travail

Tout d'abord, je tiens à aborder le fait que la CNV est un processus relativement difficile à comprendre lorsqu'il nous est inconnu. Cela m'a demandé passablement de temps, de lectures et de liens théoriques afin de pouvoir m'en imprégner réellement. De plus, les sources théoriques concernant la CNV sont nombreuses et traitent de la CNV dans diverses situations. J'ai donc dû trier toutes ces informations afin de ne pas m'éparpiller et les synthétiser au mieux afin de les rendre accessibles au plus grand nombre. Si je pense y être arrivée, ce n'est pas non sans une certaine frustration tant ce sujet est vaste. J'ai d'ailleurs parfois eu l'impression de ne pas suffisamment approfondir le sujet. J'ai alors pu pratiquer de l'auto-empathie envers moi-même et me suis aperçue que finalement je répondais à ma question de départ et que ma frustration venait sans doute de mon perfectionnisme.

Mon travail étant conceptuel, je ne me suis pas rendue sur le terrain pour y observer directement la CNV en application. Cependant, comme il y a peu d'EDE formés à cette approche, cela m'aurait été difficile. Je me suis donc entretenue avec des professionnelles du domaine social dont les réponses ont rejoint mes données théoriques. Toutefois, leurs réponses leur appartiennent et sont représentatives de cet échantillon, bien qu'elles aient été pertinentes et utiles à mon travail. De plus, le fait de devoir retranscrire ces entretiens est, je l'avoue, fastidieux et demande énormément de temps. Mais il est vrai que ces

retranscriptions sont ensuite bénéfiques pour leur analyse. J'ai toutefois eu la chance que les réponses données à mes questions se rejoignent et se complètent. Je n'ai pas eu de réelles surprises me demandant une vraie remise en question.

3.4. Perspectives et pistes d'action professionnelle

D'une manière générale, de nombreuses perspectives et pistes d'action professionnelle peuvent être envisagées. En voici quelques-unes que je retiens plus particulièrement :

- La CNV est un outil que chacun peut s'approprier dans n'importe quelle situation. Il peut donc être utilisé aussi bien avec les membres de l'équipe, qu'avec la direction, les réseaux, les parents et même les enfants.
- La formation continue est un élément indispensable au métier d'EDE. L'évolution de la société et le développement de nouveaux outils et approches pédagogiques nous demande ainsi de nous former. Pourquoi ne pas intégrer une formation en CNV dans les équipes ? Faire appel à un formateur est envisageable... ou alors dans une démarche individuelle d'un membre de l'équipe qui fait ensuite partager ses connaissances à ses collègues...
- En ayant connaissance de l'approche de la CNV, il est envisageable d'en utiliser quelques éléments lors de colloques afin d'instaurer un climat de travail bienveillant.
- Finalement, utiliser ce processus dans l'analyse de situation permet de se mettre à la place de l'autre, de faire preuve d'empathie et de se concentrer ainsi sur le vrai problème.

3.5. Remarques finales

Si j'ai eu beaucoup de plaisir à effectuer ce travail, bien qu'ardu et chronophage, que les diverses rencontres de professionnelles m'ont énormément apporté tant sur le plan de ma réflexion personnelle que pour ce mémoire, et que je suis encore plus convaincue par les bénéfices de la CNV – j'envisage d'ailleurs personnellement de m'y former par la suite – quelques éléments restent toutefois en suspens.

D'une part, je me demande quelles sont les raisons qui font que cet outil n'est pas davantage présenté dans notre formation, et dans les formations du social en général et d'autre part, pourquoi cette approche n'est pas plus utilisée avec les enfants, dès l'école, comme l'a suggéré Francine, enseignante et formatrice en CNV qui l'utilise avec ses élèves.

Pour finir, s'il est vrai que les nombreux ouvrages que j'ai parcourus et les exercices que j'ai pu observer m'ont beaucoup apporté – et je propose une liste d'ouvrages également intéressants sur la CNV, mais que je n'ai pas utilisés pour ce travail en annexe (*Annexe VI*) – un point ne m'est pas apparu. J'aurais en effet souhaité être éclairée quant à l'approche féminine et masculine de la CNV. Notre métier d'EDE étant composé essentiellement de femmes, le côté émotionnel ne prendrait-il pas le dessus sur ce processus ? Allez savoir...

4. Bibliographie

➤ Livres

AMADO, G. & GUITTET, A. (1991). *Dynamiques des communications dans les groupes*. Paris : Armand Colin Editeur

BARRIER, G. (2013). *Les langages du corps en relation d'aide. La communication non-verbale au-delà des mots*. Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur

BAGGIO, S. (2006). *Psychologie sociale. Concepts et expériences*. Bruxelles : Editions De Boeck

BALAIRE, C. (1999) *14 outils pour se former*. Paris : ESF éditeur

CHAPPUIS, R. (2011). *La psychologie des relations humaines*. Paris : PUF

DUARTE, A. (2011). *La bible pour bien travailler avec les autres. Mieux comprendre son entourage. Savoir faire preuve de flexibilité. Créer une dynamique positive*. Issy-les-Moulineaux : EDF Editeur

FAURE, J.P. & GIRARDET, C. (2003). *L'empathie, le pouvoir de l'accueil. Au cœur de la Communication NonViolente*. St-Julien-En-Genevois : Editions Jouvence

KELLER, F. (2011). *Pratiquer la Communication NonViolente. Passeport pour un monde où l'on ose se parler en sachant comment le dire*. Paris : InterEditions

KELLER, F. (2013). *Pratiquer la CNV au travail. La Communication NonViolente, passeport pour réconcilier bien-être et performance*. Paris : InterEditions

MYERS, W. (2007). *Pratique de la communication non-violente. Etablir de nouvelles relations*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence

PERRIARD, S. (2010). *La médiation en pratique. Huit clés pour réussir*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence

ROBIDOUX, M. (2007). *Cadre de référence. Collaboration interprofessionnelle*. Université de Sharebrook, faculté d'éducation. (p.13)

ROSENBERG, M.B. (2003). *La communication non violente au quotidien*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence

ROSENBERG, M.B. (2005). *Les mots sont des fenêtres (ou des murs). Introduction à la Communication Non Violente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence

ROSENBERG, M.B. (2006). *Dénouer les conflits par la Communication Non Violente. Entretiens avec Gabriele Seils*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence

ROSENBERG, M.B. (2007). *Spiritualité pratique. Les bases de la Communication NonViolente*. St-Julien-En-Genevois : Editons Jouvence

ROSENBERG, M.B. (2007). *Vers une éducation au service de la vie*. Montréal : Les Editions de l'Homme

ROSENBERG, M.B. (2009). *Clés pour un monde meilleur. Communication NonViolente et changement social*. St-Julien-En-Genevois : Editons Jouvence

ROSENBERG, M.B. (2010). *L'art de la réconciliation*. St-Julien-En-Genevois : Editons Jouvence

ROSENBERG, M.B. (2012). *Les ressources insoupçonnées de la colère. Approche de la Communication NonViolente*. St-Julien-En-Genevois : Editons Jouvence

RUST, S. (2008). *Quand la girafe danse avec le chacal. Les quatre temps de la Communication NonViolente*. St-Julien-En-Genevois : Editions Jouvence

SALOME, J. (2006). *Heureux qui communique*. Paris : Pocket

VIGNAUX, C. (2011). *Savoir communiquer au travail. Développer une écoute active. Savoir transmettre les informations. Réussir à convaincre*. Levallois-Perret : Groupe Studyrma-Vocatis

ZAGANIARIS, J. (2013). *Ce que communiquer veut dire ; Communication, Espace Publics, Sciences Humaines*. Casablanca : Afrique Orient Editions

➤ **Revues**

CHAGUE, V. (2007). La « mauvaise ambiance » au sein de l'équipe. *Métiers de la petite enfance*, 13 (131), 26-27.

LEON, M. (2010). Des outils pour investir sa place de professionnel de l'enfance. *Métiers de la petite enfance*, 16 (158), 32-33.

MELLIER, D. (2002). L'équipe, c'est aussi un groupe. *Enfances & Psy*, 3 (19), 22-28.

➤ **Travail de diplôme**

MOLEA FEJOZ, N. (2004). *Et les travailleurs sociaux colloquèrent, colloquèrent, colloquèrent...* Genève : Institut d'études sociales, travail de diplôme

➤ **Sites internet**

ELISSADE, B. (2013). *Que penser des chiffres d'Albert Mehrabian ?* Consulté le 20.09.2014 sur <http://www.la-communication-non-verbale.com/2013/02/mehrabian.html>

PADOVANI, I. (2010). *La CNV : qu'est-ce que c'est ?* Consulté sur <http://nvc-europe.org/SPIP/La-CNV-qu-est-ce-que-c-est> (1^{er} juillet 2014)

Université du Québec http://www.uquebec.ca/edusante/sociale/travail_equipe.htm (consulté le 27 avril 2014)

Annexes

Annexe I

**Grilles d'entretien travailleur social et formateur en
CNV**

Questions interview – travailleur social

| Questions | Thème |
|---|---|
| 1. Comment avez-vous découvert la CNV ? | CNV |
| 2. Que vous a apporté la CNV personnellement dans votre vie privée et professionnelle ? | Bienveillance, empathie,... |
| 3. Dans quel cadre avez-vous utilisé la CNV avec votre équipe ? | Curiosité, problèmes déjà présents... |
| 4. Comment intervenez-vous auprès de vos collègues ? | Formation CNV |
| 5. Dans quel cadre la CNV est-elle utilisée par votre équipe ? | Colloques, supervision,... Prévention et résolution des conflits |
| 6. Pour quelle raisons, pensez-vous, que les formations en CNV soient si peu utilisées dans le domaine de l'éducation de l'enfance ? | Formation CNV |
| 7. Sachant que nous avons brièvement abordé la CNV à l'école, pensez-vous que cet outil pourrait trouver une place plus importante au sein de notre formation d'EDE ? | Formation EDE, lien avec cours de base de la communication, gestion de groupe |
| 8. En quoi le fait d'apprendre à communiquer différemment peut être bénéfique dans le travail en équipe ? | Mettre à jour les non-dits, favoriser la collaboration, améliorer son bien-être au travail, favoriser le dialogue,... |
| 9. En quoi les 3 modes de la CNV peuvent avoir leur utilité au sein d'une équipe éducative ? | Auto-empathie, expression authentique, écoute empathique |
| 10. En quoi l'auto-empathie peut-elle être utile dans une équipe éducative ? Pour l'individu ? | Ressource première de l'écoute et de l'expression |
| 11. Selon vous, en quoi le fait de développer l'empathie chez l'individu peut avoir une influence sur le travail d'équipe ? | Présence à l'autre, bienveillance... |
| 12. Les 4 étapes de la CNV ont-elles sens dans le travail en équipe ? | Observation, sentiment, besoin, demande |
| 13. En quoi la CNV peut-elle être utile pour le travailleur social ? | Bienveillance, parler de ses sentiments, ses besoins,... |
| 14. Finalement, quels exercices de CNV préconiserez-vous dans le cas d'un conflit au sein d'une équipe éducative ? | Danse,... |

Questions interview – formateur CNV

| Questions | Thème |
|---|---|
| 1. Comment avez-vous découvert la CNV ? | CNV |
| 2. Que vous a apporté la CNV personnellement dans votre vie privée et professionnelle ? | Bienveillance, empathie,... |
| 3. Dans quel cadre avez-vous été mandatés auprès des équipes ? | Curiosité, problèmes déjà présents... |
| 4. Comment intervenez-vous auprès des équipes ? | Formation CNV |
| 5. Dans quel cadre la CNV est-elle utilisée par les équipes ? | Colloques, supervision,... Prévention et résolution des conflits |
| 6. Etes-vous déjà intervenu auprès d'équipes d'éducateurs de l'enfance ? Si oui, comment vous y prenez-vous ? | Intervention CNV |
| 7. Pour quelle raisons, pensez-vous, que les formations en CNV soient si peu utilisées dans le domaine de l'éducation de l'enfance ? | Formation CNV |
| 8. Sachant que nous avons brièvement abordé la CNV à l'école, pensez-vous que cet outil pourrait trouver une place plus importante au sein de notre formation d'EDE ? | Formation EDE, lien avec cours de base de la communication, gestion de groupe |
| 9. En quoi le fait d'apprendre à communiquer différemment peut être bénéfique dans le travail en équipe ? | Mettre à jour les non-dits, favoriser la collaboration, améliorer son bien-être au travail, favoriser le dialogue,... |
| 10. En quoi les 3 modes de la CNV peuvent avoir leur utilité au sein d'une équipe éducative ? | Auto-empathie, expression authentique, écoute empathique |
| 11. En quoi l'auto-empathie peut-elle être utile dans une équipe éducative ? Pour l'individu ? | Ressource première de l'écoute et de l'expression |
| 12. Selon vous, en quoi le fait de développer l'empathie chez l'individu peut avoir une influence sur le travail d'équipe ? | Présence à l'autre, bienveillance... |
| 13. Les 4 étapes de la CNV ont-elles sens dans le travail en équipe ? | Observation, sentiment, besoin, demande |
| 14. En quoi la CNV peut-elle être utile pour le travailleur social ? | Bienveillance, parler de ses sentiments, ses besoins,... |
| 15. Finalement, quels exercices de CNV préconiseriez-vous dans le cas d'un conflit au sein d'une équipe éducative ? | Danse,... |

Annexe II

Grilles récapitulatives des résultats

Grille récapitulative des entretiens – Travailleur social

| | Danielle | Emilie | Catherine | Yolande |
|---|---|---|---|---|
| Comment avez-vous découvert la CNV ? | En faisant la formation de formatrice d'adultes, rencontre avec un praticien | En faisant une formation d'accompagnante à la naissance, intérêt pour la CNV | Lors des supervisions dispensées pas l'école, intérêt pour la CNV et formation par la suite | En voulant faire une formation sur la communication |
| Que vous a apporté la CNV personnellement dans votre vie privée et professionnelle ? | Résolution de problèmes ou de conflits surtout personnels, plus difficile sur le plan professionnel | Se détacher des événements : une part m'appartient et l'autre part appartient à l'autre ; plus de recul par rapport à une situation ; voir quel est le besoin de l'autre ; voir ce que ça fait chez moi ; plus de distance et plus de discernement pour gérer une situation ; pas s'impliquer de manière trop émotionnelle ; gestion de conflits professionnels | La connaissance et reconnaissance du besoin pour soi et pour l'autre | Une manière de parler, de réfléchir ; prendre sur soi ; aller vers l'autre |
| Dans quel cadre avez-vous utilisé la CNV avec votre équipe ? | Utilisée plutôt comme outil avec les demandeurs d'emploi à charge en les laissant exprimer leurs émotions | En tant que responsable, gestion de conflits au sein de l'équipe ; gestion de colère vis-à-vis d'un collègue | Pas eu l'occasion de parler de la formation CNV en colloque ; utilisée plutôt avec les enfants lors de situations difficiles, mais aussi lors de conflit avec un enfant ou une collègue | Partage à l'équipe lors de colloque, surtout au niveau sentiment et besoin ; l'équipe peut s'y référer au besoin ; utilisée avec la stagiaire lors des entretiens PF pour développer des situations |
| Comment intervenez-vous auprès de vos collègues ? | Plus difficile avec les collègues bien que tous aient reçu une formation en CNV | Écoute ; aiguillage dans la discussion ; identification des besoins ; accompagnement | Diriger les collègues vers la CNV si besoin | Compliqué de retransmettre, plutôt gardé des éléments pour soi |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Dans quel cadre la CNV est-elle utilisée par votre équipe ? | Ne se voit pas forcément lorsqu'elle est utilisée, mais les relations entre collègues se sont améliorées depuis la formation, en revanche, parler en JE lors des colloques... équipe dont les personnes travaillent depuis longtemps, donc difficile à changer, à être remis en question ; « pouvoir » détenu majoritairement par des hommes | Pour mettre les choses à plat ; éviter les malentendus ; activer les ressources de chacun ; résolution de conflits | Surtout utilisé d'une manière personnelle | Outils à disposition si besoin lors des colloques |
| Pour quelle raisons, pensez-vous, que les formations en CNV soient si peu utilisées dans le domaine de l'éducation de l'enfance ? | CNV est très peu connue... les gens travaillant dans le domaine pédagogique en ont entendu parler ; pas assez transmis ; les enfants devraient être initiés | Méconnaissance, devrait être plus présentée à l'école | Méconnaissance | Méconnaissance ; un peu connue grâce aux interventions d'un formateur dans l'école |
| Sachant que nous avons brièvement abordé la CNV à l'école, pensez-vous que cet outil pourrait trouver une place plus importante au sein de notre formation d'EDE ? | Oui car c'est un outil respectueux qui permet de débloquent beaucoup de choses | Pas forcément, libre à chacun de suivre une formation plus poussée en CNV | Devrait y avoir plus de cours de communication en général car outil de travail de base | Devrait être davantage présentée, comme les autres outils de communication et ensuite chacun est libre d'aller plus loin dans des formations |
| En quoi le fait d'apprendre à communiquer différemment peut être | Traiter des vrais problèmes ; exprimer ses émotions | Favoriser le dialogue ; mettre à jour les non-dits ; favoriser la collaboration ; permettre de mieux se | Sortir de la routine ; débloquent des situations ; prendre le problème par d'autres | Amélioration dans la communication avec les collègues |

| bénéfique dans le travail en équipe ? | | connaître | chemins | |
|---|--|---|--|--|
| En quoi les 3 modes de la CNV peuvent avoir leur utilité au sein d'une équipe éducative ? | Auto-empathie : pas facile à pratiquer, prendre conscience de nos émotions, de nos besoins, pas automatique Expression authentique : pas difficile tant qu'il y a la prise de conscience liée à l'auto-empathie Ecoute empathique : assez difficile de ne pas être dans le jugement, demande d'être entraîné | Auto-empathie : notion de respect Expression authentique : très important Ecoute empathique : notion de respect, pas de jugement, confidentialité | Auto-empathie : difficile car demande de sortir de ses habitudes Expression authentique : capacité à dire les choses plutôt que de les garder pour soi Ecoute empathique : difficile de se taire et d'écouter l'autre sans l'interrompre | Auto-empathie : difficile Expression authentique : parler davantage en JE Ecoute empathique : pas facile car on fait un pas chez l'autre mais on revient toujours chez soi |
| En quoi l'auto-empathie peut-elle être utile dans une équipe éducative ? Pour l'individu ? | Prendre conscience de nos propres sentiments et besoins face à une situation ; éviter le jugement | Plus difficile, demande d'en être conscient ; permet de se dégager d'une situation | Identifier ses sentiments | Regarder chez soi |
| Selon vous, en quoi le fait de développer l'empathie chez l'individu peut avoir une influence sur le travail d'équipe ? | Écoute de l'autre ; parler du vrai problème ; oser parler ; se simplifier la vie ; gagner du temps lors des colloques ; permettre à l'animateur de colloque d'aller chercher les participants ; aller directement au cœur du problème plutôt que de tourner autour du pot | Respect mutuel ; développer la solidarité ; ouvrir la discussion ; prévention | Se mettre à la place de l'autre ; débloquer des situations | Droit de dire qu'on n'est pas d'accord ; droit de donner son avis ; écouter l'autre |
| Les 4 étapes de la CNV ont-elles sens dans le travail en équipe ? | Oui, mais pas toujours facile de suivre le schéma, dépend aussi de la | Oui, très utile et utile en supervision, mais attention de ne pas tomber dans | Oui car si on n'a pas le bon besoin, tout est fausser jusqu'à la demande ; | Surtout le besoin car on a tendance à se tromper de besoin |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| | sensibilité de chacun, plus difficile de formuler une demande | l'extrême et vouloir tout analyser et se remettre en question constamment | difficile de formuler une demande ; permet de ne pas s'éparpiller dans une situation | |
| En quoi la CNV peut-elle être utile pour le travailleur social ? | Mieux comprendre une situation, mais, faire attention de ne pas être trop impliqué émotionnellement et personnellement ; reste une démarche personnelle | Ouverture à la discussion, gestion de conflits | Gestion de conflits ; analyse de situation | Analyse de situation |
| Finalement, quels exercices de CNV préconiseriez-vous dans le cas d'un conflit au sein d'une équipe éducative ? | Carte avec vocabulaire des sentiments à portée de mains permet d'utiliser de nouveaux mots ; reprendre la compréhension des mots en équipe | Ouverture et disponibilité à la discussion | Tableau des humeurs avec les six émotions de base où les enfants et les EDE peuvent s'inscrire | Danse de l'auto-empathie, identifier avec le corps mais difficile à mettre en place |

Grille récapitulative des entretiens – Formateur en CNV

| | Francine |
|--|---|
| Comment avez-vous découvert la CNV ? | Lors d'une formation continue pour enseignants ; enseignants beaucoup portés sur la didactique mais peu sur la relation |
| Que vous a apporté la CNV personnellement dans votre vie privée et professionnelle ? | Meilleure connaissance de soi ; meilleure connaissance des besoins ; partir des besoins ; accueil empathique de l'autre ; prendre soin de soi pour prendre soin des autres |
| Dans quel cadre avez-vous été mandatée auprès des équipes ? | Équipes d'éducateurs ou d'enseignants ; conflits dans l'équipe |
| Comment intervenez-vous auprès des équipes ? | Écouter séparément les personnes ; travailler au niveau de l'équipe par rapport aux non-dits, aux attentes ; garante d'un cadre ; sorte de traductrice ; clarification ; plutôt dans un lieu neutre |
| Dans quel cadre la CNV est-elle utilisée par les équipes ? | Supervision ; médiation ; animation autour d'un projet pédagogique |
| Etes-vous déjà intervenu auprès d'équipes d'éducateurs de l'enfance ? Si oui, comment vous y prenez-vous ? | Pas directement au niveau de l'équipe mais formation générale dispensée dans laquelle des EDE participent individuellement |
| Pour quelle raisons, pensez-vous, que les formations en CNV soient si peu utilisées dans le domaine de l'éducation de l'enfance ? | Peu de visibilité ; méconnaissance ; pourtant prévention, devrait être développée dès le plus jeune âge car la CNV est presque naturelle pour eux |
| Sachant que nous avons brièvement abordé la CNV à l'école, pensez-vous que cet outil pourrait trouver une place plus importante au sein de notre formation d'EDE ? | Plutôt sensibiliser et faire connaître ; formation par choix et envie non par obligation ; bouche-à-oreilles |
| En quoi le fait d'apprendre à communiquer différemment peut être bénéfique dans le travail en équipe ? | Meilleure cohésion d'équipe ; meilleure compréhension réciproque ; meilleure écoute ; meilleure collaboration ; bien-être personnel ; manière de fédérer l'équipe ; meilleure communication ; éviter des non-dits, des interprétations ; éviter des conflits |
| En quoi les 3 modes de la CNV peuvent avoir leur utilité au sein d'une équipe éducative ? | Auto-empathie : permet de se clarifier, d'engranger du bonheur, être disponible pour l'autre Expression authentique : parler de soi sans accuser l'autre, dire stop, parler du positif aussi bien que du négatif Ecoute empathique : écouter l'autre pour l'aider à se clarifier, trouver le besoin |
| En quoi l'auto-empathie peut-elle être utile dans une équipe éducative ? Pour l'individu ? | Clarification ; identification de ses besoins |

| | |
|---|---|
| Selon vous, en quoi le fait de développer l'empathie chez l'individu peut avoir une influence sur le travail d'équipe ? | Qualité d'écoute au service de la relation et du bien-être réciproque ; accueillir l'autre dans ce qu'il vit |
| Les 4 étapes de la CNV ont-elles sens dans le travail en équipe ? | Oui, en rajoutant même l'étape des jugements/interprétations qui est indispensable dans le processus |
| En quoi la CNV peut-elle être utile pour le travailleur social ? | Importance de l'empathie ; prendre soin de soi pour ne pas tomber dans la victimisation ; qualité d'écoute et de disponibilité différente |
| Finalement, quels exercices de CNV préconiseriez-vous dans le cas d'un conflit au sein d'une équipe éducative ? | Dire comment on se sent avant de démarrer quelque chose ; donner une appréciation quand quelque chose s'est bien passé |

Annexe III

Extrait d'entretien

Extrait de l'interview d'Emilie

Emilie : Pourquoi le fait d'apprendre à communiquer différemment peut être bénéfique dans le travail en équipe ? c'est sûr alors favoriser le dialogue... donc ça c'est la question 8 hein... euh... mettre à jour les non-dits, favoriser aussi la collaboration, améliorer son bien-être au travail, favoriser le dialogue... tout ça, c'est très très bien dans un monde parfait... après, c'est pas une technique de communication qui va pouvoir tout changer. On reste des êtres humains avec notre bagage, avec ce qu'on est sur le moment, etc... Peut-être, je dirais, permettre à mieux se connaître aussi euh... mais... on va pas éviter des moments de tension, on va pas éviter, voilà... je pense... je pense qu'on doit aussi prendre les choses comme elles viennent, sans toujours être dans des techniques, voilà. Et puis après, qu'est-ce qu'on en fait, ouais, comment on travaille avec ça quoi.

Ouais, alors moi je trouve qu'effectivement un des grands points positifs de la CNV, c'est l'écoute empathique, ça c'est sûr, et l'auto-empathie, très très important... je pense que ça instaure un peu une notion de respect mais dans un autre niveau. On peut respecter l'autre euh... en étant plus ou moins... en l'écoutant pas, en se disant voilà il est comme il est puis voilà, mais on peut le respecter en... en le considérant comme une personne à part entière avec tout ce qu'il ressent, avec ce qu'il vit, sans juger parce que ben chacun a le droit quoi d'être comme il est avec comment il a été construit en fait et puis, à partir de là ben... comment on peut faire s'il y a qqch qui va pas, s'il arrive pas à communiquer et... là je trouve que, ouais, dans une équipe c'est hyper important et la notion aussi de non-jugement c'est une chose, mais de confidentialité. Je trouve que dans une équipe quand il y a quelque chose qui doit être résolu, qui doit être discuté en équipe, de poser un cadre de sécurité au départ, c'est-à-dire que ce qui est dit ici, ça reste ici, et puis euh... de pouvoir avoir cette notion de confiance dans chacun.

En quoi l'auto-empathie peut-elle être utile dans une équipe éducative ? L'auto-empathie, je trouve que c'est plus difficile. C'est plus facile d'en avoir pour les autres que pour soi-même hein ! Déjà, il faudrait en être conscient... et puis euh... en quoi elle peut être utile... ben je pense en quoi elle peut être utile dans une équipe où il y a quand même par exemple, là moi j'ai un rôle de responsable... moi, souvent je me dis c'est pas parce que je suis responsable que je suis capable de tout et que je peux tout et que voilà. Donc à ce niveau-là, j'ai beaucoup d'empathie envers moi-même. C'est-à-dire que si j'ai beaucoup de boulot et que j'ai des collègues qui viennent vers moi, je vais carrément leur dire écoute là moi je suis sous l'eau, j'arrive pas à donner le tour... par exemple, aujourd'hui, je suis obligée d'annuler les interventions, si vous avez quoi que ce soit d'urgent, vous venez me voir comme ça au coup par coup euh... c'est aussi de reconnaître ses limites euh... je sais pas si ça répond mais...

Moi : Ah oui, oui.

Emilie : En quoi le fait de développer l'empathie chez l'individu peut avoir une influence sur le travail d'équipe ? je pense que ça rejoint cette notion de respect de l'autre par rapport à qui il est sur le moment, avec ce qu'il vit... parce que d'un jour à l'autre on peut être complètement différent donc... sans forcément chercher à creuser, mais juste de se dire ben voilà, peut-être qu'aujourd'hui c'est une journée comme ça pour lui, peut-être qu'il a envie de

parler, peut-être pas, mais de reconnaître que ce que l'autre est à un moment, ça ne le définit pas. Voilà. Et euh... je pense que la notion d'empathie, c'est ça. C'est aussi reconnaître que l'autre ben à un moment donné dans sa journée ou dans sa semaine il est peut-être pas adéquat mais... de reconnaître qu'on l'est pas tous tout le temps et euh... qu'on peut comprendre qu'il y a des choses dans sa vie, dans son boulot, qui l'ont perturbé et puis euh... de respecter ça aussi. Et je pense que ça peut développer la solidarité aussi plutôt que de taper sur le clou en disant oh il est chiant aujourd'hui, le genre de remarque qu'on peut entendre très souvent... c'est voilà, on peut aussi se dire qu'il a peut-être mal démarré sa journée, il a peut-être mal voilà... et puis aussi, ça peut peut-être ouvrir la discussion... rien que le fait de s'imaginer qu'il a peut-être eu quelque chose de difficile ou de stressant... et on réagit pas tous la même chose aux événements, donc de juste comprendre que l'autre n'est pas moi !

Annexe IV

Listes de vocabulaire des sentiments et des besoins

Vocabulaire des sentiments et des besoins

Voici les listes de vocabulaire les plus couramment utilisées dans les formations en CNV.

ENRICHIR NOTRE VOCABULAIRE

DES SENTIMENTS

CONTENT

heureux
excité
joyeux
satisfait
ravi
plein de courage
reconnaissant
confiant
inspiré
soulagé
rassuré
touché
épanoui
gonflé à bloc
fier

GAI

enjoué
énergétisé
revigoré
enthousiaste
plein d'entrain
rafraîchi
stimulé
d'humeur espiègle
plein de vie
vivifié
exubérant
étourdi
aventureux
émoustillé
pétillant

EN PAIX

tranquille
calme
paisible
absorbé
content
concentré
en confiance
serein
satisfait
détendu
relaxé
centré
béat
zen

PLEIN D'AMOUR

chaud
amicalement
sensible
plein d'affection
empli de tendresse
plein d'appréciation
plein de compassion
reconnaissant
nourri
en expansion
ouvert
amoureux
émerveillé
proche
plein de gratitude

CONFUS

perplexe
hésitant
troublé
inconfortable
embrouillé
tiraillé
partagé
déchiré
embarrassé
embêté
mal à l'aise
frustré
méfiant
bloqué
agité

FATIGUE

épuisé
inerte
léthargique
ramolli
las
dépassé
impuissant
lourd
endormi
saturé
sans élan
rompu

APEURE

craintif
alarmé
anxieux
tendu
sous pression
sur ses gardes
qui a la trouille
effrayé
terrifié
terrorisé
épouvanté
paniqué
horrifié
angoissé
bloqué

TRISTE

découragé
en détresse
déprimé
d'humeur noire
consterné
démoralisé
désespéré
seul
impuissant
sur la réserve
mécontent
malheureux
blessé
abattu
débordé

FACHE

en colère
enragé
exaspéré
(fou) furieux
hors de soi
agacé
contrarié
nerveux

irrité
qui en a marre
amer
pessimiste
plein de ressentiment
dégoûté
écoeuré

ET ENCORE

fragile
vulnérable
démuni
surpris
étonné
décontenancé
ébahi

sidéré
ahuri
curieux
intrigué
intéressé
impatient
.....

QUELQUES BESOINS HUMAINS FONDAMENTAUX

BESOINS PHYSIOLOGIQUES

abri
air
nourriture
expression sexuelle
mouvement, exercice
protection contre les agents qui menacent la
vie : virus, bactéries, insectes, animaux,
prédateurs (surtout humains)
repos
toucher, contact physique

AUTONOMIE – LIBERTE

choix de ses projets de vie, valeurs, opinions,
rêves
choix de ses plans d'action pour réaliser sa
vie, ses rêves, ses valeurs

INTEGRITE

authenticité
créativité
estime de soi
recherche de sens

JEU

INTERDEPENDANCE

acceptation
amour
appartenance communautaire
appréciation
chaleur humaine
compréhension
confiance
contribuer à l'épanouissement de la vie
(exercer pleinement ses talents au service de
la vie)
délicatesse, tact
empathie
honnêteté, sincérité
proximité
respect
sécurité (affective, matérielle)
soutien

SPIRITUALITE

beauté
harmonie
inspiration
ordre
paix

CELEBRATION – EXPRESSION

célébrer la création de la vie et des rêves réalisés
célébrer le deuil des êtres chers, des ambitions déçues, etc.

Annexe V

**Exercice de CNV proposé par Shari Klein & Neill
Gibson**

Exercices de CNV

Voici un exercice écrit que nous proposent Shari Klein & Neill Gibson, repris *in extenso* de cette source : ROSENBERG, M.B. (2005). *Nous arriverons à nous entendre ! suivi de Qu'est-ce qui vous met en colère ?* St-Julien-En-Genevois : Editions Jouvence (pp.83-86)

Nous pouvons utiliser chacun de ces exercices comme guide pour :

- *Acquérir la clarté dont nous avons besoin pour comprendre ce qu'il s'est passé lors d'une dispute qui nous a mis en colère.*
- *Identifier nos sentiments et nos besoins.*
- *Identifier les actions que nous pouvons entreprendre pour satisfaire ces besoins.*
- *Adresser des demandes claires et réalisables à nous-même et à d'autres.*
- *Créer des relations réellement satisfaisantes.*

Première étape : Notre colère, signal d'alarme

Notre colère-signal d'alarme nous dit de « nous arrêter pour regarder sous notre capot émotionnel ». Ecrivons notre pensée la plus violente et tentons ensuite de trouver une issue qui rendrait la vie de tous plus satisfaisante.

Deuxième étape : Tenons-nous aux faits

Tentons d'observer les faits uniquement. Regardons attentivement ce à quoi nous réagissons et mettons par écrit une observation claire de la situation. Ecrivons ces faits, en veillant bien à ne pas y incorporer nos jugements.

Troisième étape : Assumons ce qui nous appartient

Tentons d'identifier les sentiments qui découlent de nos besoins insatisfaits et mettons ces sentiments par écrit. Souvenons-nous que nos sentiments ne sont jamais le résultat de ce qu'une personne fait ou ne fait pas.

Quatrième étape : Identifions les reproches

Soyons maître de nos pensées et focalisons notre attention sur les besoins qui, s'ils étaient satisfaits, déboucheraient sur une issue qui rendrait la vie plus belle à tout le monde. Ecrivons les besoins non satisfaits qui stimulent notre mental.

Cinquième étape : Identifions « nos » besoins

A présent, essayons de nous relier à nos besoins et de voir comment ils génèrent nos sentiments. Ecrivons les sentiments que nous éprouvons, maintenant que nous avons pris conscience que nous pouvons entreprendre une action positive pour combler ces besoins.

Sixième étape : « Je veux » plutôt que « je ne veux pas »

Tentons d'identifier les actions que nous aimerions voir entreprises et écrivons celles qui sont formulées de manière négative comme « cesser de », « ne pas faire », « arrêter de », etc. traduisons-les en actions positives qui nous permettent de satisfaire nos besoins ici et maintenant.

Septième étape : Des demandes d'action claires

Concentrons-nous sur ce que nous et les autres avons le pouvoir de faire – celui de rendre, par notre propre intention, la vie plus belle en formulant une demande « au temps présent ». Mettons ces demandes par écrit.

Huitième étape : Identifions les sentiments et besoins de l'autre

Maintenant que nous y voyons clair, réorientons notre conscience vers les autres, relions-nous à leurs sentiments et à leurs besoins et tentons de trouver des actions susceptibles de contribuer à répondre à leurs besoins. Mettons-les par écrit.

Neuvième étape : Qui commence ?

C'est maintenant que nous choisissons qui exprimera ses besoins en premier. Engageons-nous à poursuivre le dialogue jusqu'à ce que les besoins de chacun soient satisfaits par des actions que chacun à l'élan d'entreprendre. Ecrivons la manière dont nous allons engager la conversation avec l'autre.

Dixième étape : Commençons à parler

Imaginons comment nous serons lorsque nous commencerons cette danse de la communication. Comment allons-nous rester concentrés sur la formulation des demandes claires et serons-nous à l'écoute de nos sentiments par rapport à ce qui nous sera demandé ? Mettons par écrit une stratégie qui nous aidera à poursuivre la danse de la communication jusqu'à ce que les besoins de chacun soient satisfaits.

Annexe VI

Liste d'ouvrages sur la CNV

Ouvrages en lien avec la CNV

LASTER, I. (2011). *Guide pratique de Communication NonViolente à l'usage des dirigeants et de leurs collaborateurs*. St-Julien-En-Genevois : Editions Jouvence

- Ike Lasater, offre des outils pratiques pour aider chacun à aborder les problèmes récurrents des relations de travail.
- <http://www.editions-jouvence.ch/livre/guide-pratique-de-communication-nonviolente-%C3%A0-lusage-des-dirigeants-et-de-leurs-collaborateurs>

LEU, L. (2005). *Manuel de Communication Non Violente. Guide pratique pour individus, groupes et écoles*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence

- Pour les individus : ce livre propose des idées pour mieux appliquer dans votre quotidien la CNV. Vous serez guidé pas à pas dans vos progrès. Pour les groupes : vous y trouverez des cadres, des références et des stratégies pour surmonter les difficultés qui se produisent souvent dans l'introduction et l'apprentissage des principes de la CNV. Pour les enseignants : vous pourrez y trouver tout le matériel et les procédures nécessaires pour développer votre propre cours de CNV ou l'améliorer. Ce livre est le parfait complément au livre de Rosenberg: LES MOTS SONT DES FENETRES, (OU DES MURS).
- <http://www.editions-jouvence.ch/livre/manuel-de-communication-nonviolente>

ROSENBERG, M.B. (2006). *Enseigner avec bienveillance*. St-Julien-En-Genevois : Editons Jouvence

- Les propos de ce livre, la transcription de la conférence et de l'atelier, apporteront certainement de précieuses informations aux enseignants et parents qui souhaitent enseigner avec bienveillance, c'est-à-dire développer des relations saines avec les enfants, rompre avec des schémas passés négatifs et créer de nouvelles structures sociales satisfaisantes pour tous.
- <http://www.editions-jouvence.ch/livre/enseigner-avec-bienveillance>

ROSENBERG, M.B. (2007). *Elever nos enfants avec bienveillance. L'approche de la Communication NonViolente*. St-Julien-En-Genevois : Editons Jouvence

- Elle offre des outils concrets que l'on peut utiliser aisément dans les écoles ou, au sein de la famille, dans les relations personnelles.
- <http://www.editions-jouvence.ch/livre/elever-nos-enfants-avec-bienveillance>

VAN STAPPEN, A. (2010). *Petit cahier d'exercices de communication non-violente*. St-Julien-en-Genevois : Editions Jouvence

- Grâce aux exercices proposés, adoptez un art d'être en relation qui encourage la paix, la bienveillance et la coopération !
- <http://www.editions-jouvence.ch/livre/petit-cahier-dexercices-de-communication-nonviolente>